

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta
Katedra sociologie

Bakalářská práce

Helena Matušková

Organizační kultura a její vliv na činnost podniku

Corporate culture and its influence on efficiency of
organization

Praha, 2009

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.“

V Praze dne 20.5.2009

Podpis: Helena Matušková

Matušková

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za metodické vedení. Děkuji také společnosti Účetnictví on-line, s.r.o., kde mi umožnili provést šetření a sebraná data dále použít.

Obsah

Úvod	8
1. Pojem organizace	9
2. Pojem kultura	
3. Pojem organizační kultura	13
3.1 Historie	13
3.2 Teoretický koncept	13
3.3 Definice organizační kultury	14
3.4 Prvky organizační kultury	15
3.4.1 Základní předpoklady	15
3.4.2 Hodnoty	16
3.4.3 Postoj	16
3.4.4 Normy chování	16
3.4.5 Historky	17
3.4.6 Mýty	17
3.4.7 Zvyky, rituály, ceremoniály	17
3.4.8 Hrdinové	18
3.4.9 Firemní architektura, materiální vybavení	18
3.5 Zdroje organizační kultury	19
3.5.1 Národní kultura	19
3.5.2 Podnikatelské a tržní prostředí	20
3.5.3 Profese	21
3.5.4 Zakladatel / vůdce	21
3.5.5 Velikost a délka existence organizace	21
3.5.6 Technologie	22
3.6 Silná organizační kultura	22

4. Lidé v organizaci	27
4.1 Organizační kultura a jedinec	27
4.2 Skupina v organizaci	29
4.2.1 Sociální skupina	29
4.2.2 Pracovní skupina	30
4.3 Tým a týmová práce	40
4.3.1 Pracovní tým	40
4.3.2 Týmová práce	40
4.4 Vůdcovství	42
4.4.1 Charakteristické povahové rysy vůdce	42
4.5 Motivace	44
4.5.1 Motivy a stimuly	45
4.5.2 Zdroje motivace	45
4.5.3 Motivace k práci	46
5. Strategie	47
5.1 Strategické řízení	47
5.1.1 Proces tvorby strategie	48
5.1.2 Výběr a formulace strategie	49
5.2 Vliv kultury na strategii	49
5.2.1 Vliv strategie na kulturu	50
6. Organizační kultura a výkonnost	51
6.1 Modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace	51
6.1.1 Model D. R. Denisona	51
6.1.2 Model soupeřících hodnot B. Quinna aj. Rohrbauga	53
7. Praktická část	56
7.1 Úvod	56
7.2 Základní údaje	56

7.3 „Model soupeřících hodnot“	56
7.4 Vyhodnocení	58
7.5 Závěr praktické části	59
Závěr	60
Použitá literatura	61
Příloha	62

Anotace

Tato bakalářská práce je jedním z možných pohledů na organizační kulturu a její vliv na činnost podniku. Snažila jsem se vysvětlit jednotlivé pojmy a jevy, které se k organizační kultuře vážou. Popisuji, co to organizační kultur je, co je jejím obsahem, jaké jsou její zdroje. V závěru své práce jsem se pokusila využít jeden z modelů, který zkoumá vztah organizační kultury a výkonnosti organizace.

This bachelor's work is one of many ways how to see the corporate culture and its influence on efficiency of organization. I tried to show some idea of corporate culture. I described what the corporate culture is, its sources and subject. At the end of my work I tried to use one of the models, which show the relation between corporate culture and its efficiency.

Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma podnikové kultury. Je to fenomén, který se na „scéně“ objevil v osmdesátých letech dvacátého století. Obecně chápeme organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy.

V této práci nejdříve definuji pojmy, ze kterých se název podniková kultura skládá a následně definuji i pojem podniková kultura. Na podnikovou kulturu se zaměřuji spíše z pohledu toho, co ji utváří, jaké jsou její prvky, co ji ovlivňuje a jak následně působí na ostatní aspekty organizace, především pak na výkonnost a efektivnost. Poměrně rozsáhlou kapitolu věnuji lidem v organizaci. Lidé, kteří v organizaci pracují, jsou velmi důležitým prvkem, který podnikovou kulturu vytváří a zároveň je jí ovlivňován. V organizaci vzniká mnoho skupin, podskupin a týmů a je důležité, aby všechny tyto jednotlivé skupiny byli spojované všeobecnou kulturou organizace. Aby si nevytvářeli kulturu vlastní, což by v první řadě vedlo ke konfliktům na pracovišti a v nejhorším případě by to mohlo vést k úplnému rozkladu organizace. A proto by se téma pracovníků nemělo opomíjet, naopak měla by se mu věnovat zvýšená pozornost.

Modelů typů organizační kultury je nepřehledné množství a mým cílem nebylo je charakterizovat jeden po druhém. V závěru své práce se zabývám dvěma modely, které se zaměřují na vztah organizační kultury a její výkonnosti.

V praktické části aplikuji jeden z modelů k vyšetření organizační kultury v konkrétní firmě. Zkoumala jsem orientaci organizační kultury konkrétní firmy podle modelu B. Quinna a J. Rohrbauga. Porovnávala jsem, jak zaměstnanci vidí současný stav jejich organizační kultury a jak by podle nich měla vypadat v ideálním případě.

1. Pojem organizace

Organizaci považujeme za sociální jev či útvar založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, kontinuálně fungující v důsledku dělby práce a hierarchie autority, směřující k dosažení společného cíle.¹ Pojem organizace má několik významů. Můžeme jím označit bezprostředně nezávislou strukturní vlastnost aktérů (organizovanost) nebo záměrnou činnost, která vede k této organizovanosti nebo výsledek této činnosti, v užším smyslu podnik.

Ustavování organizace je historicky spjato s možností svobodného členství, formování organizace a stanovení cílů. Rozhodování o nich se většinou řídí principy racionality.

Základem všech teorií organizace je vztah organizace a jedince, který je jejím členem. Tento vztah vyplývá z propojenosti dělby práce vyžadující kooperaci a hierarchickou koordinaci operací. A právě tato souvislost, založená na sjednocení specializovaných činností společným cílem, odlišuje organizaci od jiných sociálních útvarů. V posledních desetiletích došlo k relativizaci předpokladu organizační racionality, k politizaci otázky moci a kontroly, k dynamizaci chápání životního cyklu organizace a k humanizaci v pochopení integrace individuálních a organizačních cílů i společenské odpovědnosti korporací.

Sociologie organizace se zabývá řízením a skupinovými výkony, komunikací a rozhodováním, mocí a organizační politikou, konfliktem, participací a organizační demokracií, plánovanou změnou, rozvojem či úpadkem organizace, organizačním designem a kulturou. Nová pojetí vycházejí z předpokladu předvídatelnosti strukturních a strategických postupů a omezené racionality využívání potřebných informací ze strany managementu i osazenstva. Funkcí organizační struktury je mimo jiné i snižování rizika omylů- dochází k záměrnému omezování rozsahu rozhodování na jednotlivých stupních organizační hierarchie. Oblasti rozhodovací nejistoty se stávají zdrojem moci. S mocí vždy přichází hrozba toho, že se promění v nástroj dosahování pouze individuální moci nebo úzce skupinových cílů. Mocenské postavení je však zároveň výsledkem vzájemné závislosti či směny nerovností mezi nadřízenými a podřízenými. Decentralizace kontroly a delegace odpovědnosti, vynucovaná potřebou flexibility, umožňuje snižování pyramidy organizační hierarchie.

Zcela flexibilní, decentralizovaný avšak integrovaný systém s plně socializovanými a s organizací se identifikujícími členy zůstává jen ideálem.

¹ Velký sociologický slovník. Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum, Praha 1996

Pojetí organizace ve smyslu podnikatelského subjektu (podniku) vycházejí z různých teorií, které jsou velmi různorodé a tak bývá podnik charakterizován pojmy vyjadřující jeho technologickou, ekonomickou, organizační, právní či sociální stránku. Podstata podniku jako všeobecné organizační formy hospodářské činnosti je však především ekonomická. A „ekonomické jsou bezpochyby i příčiny, které ke vzniku podniků vedou a které existenci podniků zdůrazňují“.² Základním motivem podnikání je snaha o dlouhodobé dosahování zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady a jeho rozdělování v souladu se zájmy vlastníků. Zisk se dosahuje spokojování potřeb zákazníků. V centru pozornosti je tedy zákazník se svými zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd. Zisková orientace podniku by však neměla zastínit společenské poslání podniku, jímž je služba zákazníkovi a všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjati. Pro tyto osoby se používá název stakeholders (zainteresovaní). Mezi ně patří akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé, management atd. Najít zlatou střední cestu mezi pojetím podniku jako prostředku k získání zisku a současně respektováním jeho společenských funkcí ve vztahu k interesentům není jednoduché. Od toho se pak odvíjí filosofie celé organizace. Pokud podnikatel zastává pouze filosofii získávání zisku, tedy chce jen co nejrychleji zbohatnout, což proniká celou firmou, determinuje její chování navenek i uvnitř, ovlivňuje vztahy k zákazníkům i mezilidské vztahy v rámci firemního kolektivu, tedy firemní kulturu.

² SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D.: *Ekonomie*. Praha, Svoboda 1991

2. Pojem kultura

Kultura je jedna z centrálních kategorií společenských věd. Ve svém nejširším pojetí vyjadřuje specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, reflektovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.

Původně byl pojem kultura spojován s obděláváním zemědělské půdy. První, kdo vytrhnul pojem kultura z tohoto kontextu, byl M. Tullius Cicero. V dějinách kultury, které můžeme chápat jako neustálý nárůst humanity a sebeutváření člověka³, hraje rozhodující úlohu kulturní tradice. Tradice je fixována na schopnost symbolické komunikace a projevuje se předáváním dosažených výsledků poznání a jejich dalším rozvíjením.

Definováním pojmu kultura se zabývalo mnoho desítek badatelů z různých oblastí společenských věd, k jednotné a obecně akceptovatelné definici však nikdo z nich nedospěl. V roce 1952 se dva američtí antropologové A. L. Kroeber a C. Kluckhohn pokusili o jejich sjednocení. Na základě více než 150 definic dospěli k následující definici: Kultura je produkt, historie, zahrnuje ideje, vzory a hodnoty, je selektivní, lze se jí učit, je založena na symbolech a je abstrahována z chování a produktů chování. Nicméně ani jejich definice se nestala všeobecně platnou.

Zdroje všech vzorců myšlení, cítění atd. jedince pocházejí z jeho sociálního prostředí, ve kterém vyrostl a sbíral své zkušenosti. Nejdříve je to rodina, pak bezprostřední okolí, škola, parta vrstevníků, dále sousedé, lidé z místa, kde jedinec žije atd. A tím, že se liší prostředí, ve kterém vyrůstáme, liší se i naše „mentální naprogramování“.⁴ Tento termín je označován kulturou. Slovo kultura má více významů. Ve většině západních jazyků „kultura“ znamená „civilizaci“ a zvláště výsledky její činnosti a jejího zdokonalování. To je užší vymezení tohoto slova. Kultura jako mentální naprogramování označuje širší pojetí toho slova. Kultura v tomto smyslu je vždy jevem kolektivním, protože je sdílena lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili. Je to kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.⁵

V současné sociologii představuje kultura plastický a mnohovýznamový negenetický program činnosti jednotlivců a sociálních skupin, který je fixovaný sociokulturní

³ HERDER, J. G. : Myšlenky k filosofii lidstva

⁴ HOFSTEDE, G.: Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw Hill (London) 1991 překlad Luděk Kolman 1999

⁵ HOFSTEDE, G: Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw Hill (London) 1991 překlad Luděk Kolman 1999

samoregulací a kulturními stereotypy, přetvářený společenskou činností a předávaný prostřednictvím kulturního dědictví. Vystupuje v podobě výtvorů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorců), idejí (kognitivních systémů), institucí organizujících lidské chování. Nezbytným předpokladem existence kulturních komplexů je jejich objektivace a následné osvojení jednotlivcem nebo sociálními skupinami.

Z pohledu psychologie se kultura skrývá v rozdílnosti v lidském chování- činnostech, rituálech, tradicích atd. Ve skutečnosti tedy můžeme pozorovat manifestace kultury a ne kulturu samu o sobě.

I přesto, že je kultura mezi oborovým pojmem, který se nepodařilo jednoznačně obecně definovat, lze konstatovat, že je kultura konceptem abstraktním, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Kultura v sobě zahrnuje hodnoty, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy. Kulturní obsah je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení.

3. Pojem organizační kultura

3.1. Historie

Fenomén organizační kultury má kořeny v managementu již od dob „školy lidských zdrojů“, tedy od počátku 20. století. Její představitelé, mezi nimiž byl Elton Mayo a G.C.Homans, navazovali na Huga Mintzberga a Mary Parkera Folleta, kteří se jako první začali zaměřovat na chování zaměstnanců v rámci podniku. Slovní spojení „organizační kultura“ se objevilo v šedesátých letech dvacátého století jakožto synonymum „klimatu“. V sedmdesátých letech se pojem zpopularizoval díky knize autorů Terrence Deala a Allana Kennedyho s názvem „Corporate cultures“ (1982). A po vydání knihy Thomase Petersna a Roberta Watermana „In Search Of Excellence“ téhož roku se pojem podniková kultura stal běžně užívaným pojmem.

K zájmu o podnikovou kulturu přispělo nemálo podnětů. Zájem o organizační kulturu má kořeny v USA. Jednou z příčin, proč američtí manažeři na přelomu 70. a 80. let zaměřili svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl „japonský ekonomický zázrak“. Japonský ekonomický růst podnítil zájem o filosofii japonských firem a jejich způsob řízení. Další příčinou byla publikace prací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. Mezi hlavní poselství těchto prací patřil závěr, že všechny „excelentní“ společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují úspěch.⁶ Roly sehrály i další práce, které upozorňovaly na behaviorální stránku managementu a na význam „měkkých“ faktorů pro řízení a úspěch organizace.

3.2. Teoretický koncept

Koncept organizační kultury je v rámci organizační teorie chápán jako nový pohled aplikovaný za účelem pochopení organizací.⁷ Organizační kultura bývá tradičně vymezována dvěma způsoby. Jedním způsobem je přístup interpretativní a druhý způsob je přístup objektivistický. Interpretativní přístup, který má své kořeny především v kulturní antropologii, chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Mezi prvky kultury patří veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčovým pojmem je tu interpretovaný význam. K tradičnímu chápání organizace buď jako stroje nebo jako biologického systému se přidává nové

⁶ PETERS, T.J., WATERMAN, R.H.: Hledání dokonalosti. Praha, Svoboda-Libertas, 1993. ISBN 80-205-0313-7

⁷ SCHULTZ, M.: On Studing Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding. Berlin, Walter de Gruyter, 1995. ISBN 3-11-014137-X

vymezení organizace jako kultury. Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace. Objektivistický přístup chápe kulturu jako „něco, co organizace má“. Je pokládána za objektivní entitu, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.⁸ Vedle uvedených existují samozřejmě i jiné přístupy pro výklad organizační kultury, vesměs se však vzájemně překrývají. V dnešní době převládá přístup objektivistický.

3.3. Definice organizační kultury

Rámcově je sice pojem organizační kultura chápán autory obdobným způsobem, konkrétní vymezení tohoto pojmu je však velmi různorodé. Ovšem většina definic má charakter výčtu strukturálních elementů organizační kultury, některé podtrhují určité funkce organizační kultury.

„Kultura je kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé“.⁹

„Kultura je vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“.¹⁰

Obecně můžeme tedy organizační kulturu chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy.

Nejčastěji citovaným autorem pokud jde o podnikovou kulturu je Edgar H. Schein. Z jeho koncepce podnikové kultury vyplývá, že její základní rovina spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci a lidem sobě samým i jednotlivých spolupracovníků. Organizační kultura zahrnuje vztah k okolnímu světu, zejména k podnikovému okolí, podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představy o povaze mezilidských vztahů a představy o pravdě. Vztah k okolnímu zejm. podnikovému okolí ovlivňují faktory jako hrozby, příležitosti či možnosti rozvoje. Podnikové

⁸ SMIRCICH, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, 1983

⁹ HOFSTEDE, G: Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw Hill (London) 1991 překlad Luděk Kolman 1999

¹⁰ SHEIN, E.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-2

představy o člověku a jeho jednání se transformují do představ o ostatních spolupracovnících. Záleží na povaze lidí, zda jsou v práci spíše aktivní či pasivní, zodpovědní, nezodpovědní atd. Představy o mezilidských vztazích zahrnují představy o „správném“ uspořádání sociálních vztahů podle různých hledisek (podle věku, sociálního původu, dosaženého úspěchu...) a představy o tom, jestli má mezi spolupracovníky panovat konkurence či kooperace, zda má přednost individuální či týmový úspěch. Představy o pravdě určují, o co se pracovníci opírají při rozhodování, co je pravdivé a správné a co nepravdivé a chybné. Základna podnikové kultury tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek. Ten se vytváří buď přirozeným vývojem na základě sociální struktury pracovníků, nebo cíleně ze strany vedení v podobě podnikových zásad, norem a pravidel.

Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků. Označuje společné normy a hodnoty, není však v žádném případě pouhým souhrnem či průměrem individuálních hodnotových preferencí, postojů a norem, ale jedná se o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má sociální povahu. Podniková kultura má historicky přechodný charakter (vzniká, rozvíjí se, příp. zaniká), v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i směrem ke vnějšímu prostředí. Podniková kultura je výsledkem procesu učení a je dále zprostředkována v adaptačním procesu. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění, sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v organizaci. Podniková kultura tak vytváří rámec pro všechny rozhodovací procesy a zjednodušuje a zprůhledňuje dění v podniku a orientaci v něm.

3.4. Prvky organizační kultury- symboly

Jako prvky organizační kultury jsou označovány základní stavební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za tyto prvky považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a vnější manifestace kultury, které jsou označovány jako artefakty materiální i nemateriální povahy. Mezi artefakty materiální povahy řadíme architekturu budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy, propagační materiál atd. Artefakty nemateriální povahy jsou jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály apod.

3.4.1. Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování podniku, které lidé považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U lidí fungují zcela automaticky a

nevědomě, a proto je obtížné je identifikovat. Zdrojem vzniku základních předpokladů je opakovaná zkušenost resp. Opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. To, co bylo původně jen hypotézou, se stává realitou, o které je až nevhodné diskutovat. Kultura, představující především soubor základních předpokladů, které sdílíme, tak pro nás definuje, čemu budeme věnovat pozornost, jak budeme události interpretovat, jak budeme emocionálně reagovat a jak budeme mít tendenci se v určitých situacích chovat.

3.4.2 Hodnoty

Hodnotami se myslí to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu, co je dobré a co špatné a vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce či organizace. Organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku, co si členové organizace myslí, že by se mělo dělat, protože to považují za správné. Hodnoty jsou považovány za jádro organizační kultury, jsou důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj jejího utváření. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a deklarují se i navenek, za účelem vytvoření image organizace. Problémem však bývá to, že hodnoty deklarované, tedy oficiální firemní hodnoty nejsou totožné se skutečně zastávanými hodnotami.

3.4.3 Postoj

Postoje jsou relativně ustálené sklony jedince chovat se v určitých situacích určitými způsoby, případně reagovat pozitivně nebo negativně na podněty s takovou situací spjaté. Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní složky přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah.

3.4.4 Normy chování

Skupinové normy, tedy normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla a zásady chování v určitých situacích, které jsou skupinou akceptovány. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale i oděvu atd. Dodržování norem je odměňováno, naopak nedodržování je sankcionováno. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Určují akceptovatelné a neakceptovatelné chování, čímž regulují chování pracovníků a zajišťují předvídatelné prostředí.

3.4.5 Historky

Historky, příběhy a různá vyprávění jsou „přibarvené zprávy“ o podnikových událostech v minulosti, kterým podnik přikládá mimořádný význam. Je to forma propojení minulosti podniku s aktuální situací a s určitým „návodem“ do budoucnosti. Významnou funkcí je přenos kultury, a to takovou formou, která má velkou přesvědčovací sílu. Nejrozličnější historky se týkají zpravidla konkrétních událostí a obsahují skrytý morální imperativ. Jsou orientací při tradičním řešení nových problémů, určují jednání, které se od spolupracovníků v daném kontextu očekává, a pomáhají v prvotní orientaci novým zaměstnancům. Některé historky se můžou tradovat i ve více podnicích, což potvrzuje, že nejde o informace v pravém slova smyslu, nýbrž o symboly, které zprostředkovávají organizační kulturu. Proto je nutné respektovat specifický podnikový závěr a pointu.

3.4.6 Mýty

Mýty jsou dalším symbolem, tedy i prostředkem objasnění žádoucího či nežádoucího chování v organizaci. Mýty nemají racionální základ, jde spíše o lidové teorie, jejichž obsah je silně subjektivní. Vznikají proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Mohou mít podobu i jsou smyšlené. Mohou legitimovat minulé, současné či budoucí jednání, mohou používat pro odůvodnění jednání, které není úplně „správné“ či morální. Je velmi těžké je měnit racionální a logickou argumentací nebo empirickým přezkoušením. Jde o určitý způsob uvažování odrážející existující podnikové normy a hodnoty, který má bezprostřední souvislost s jednáním spolupracovníků. Mýty mají v souvislosti s podnikovou kulturou některé důležité funkce, jsou to zejména selekce (vybírají z různých variant jednání), manifestace (zvýrazňují zvolenou variantu), návod k jednání (mýtus určuje co a jakým způsobem dělat, plní funkci určitého neformálního předpisu) a zdůvodnění (mýtus v sobě zahrnuje kromě návodu k jednání i zdůvodnění tohoto jednání či vysvětlení). Problémem však bývá, že mýtus mívá i svou alternativní verzi, v níž se pohlíží na stejnou skutečnost z jiného pohledu. Tím může docházet k úplnému vylučování mýtů, což může být problém, pokud z těchto mýtů chceme vyvozovat návod k jednání.

3.4.7 Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Napomáhají hladkému fungování organizace. Zvyky jsou způsoby chování, které jsou v organizaci běžné, zažité a pro organizaci typické, např. oslavy narozenin či vánoční večírky. Rituály mají podobnou definici jako zvyky, ale liší se od nich tím, že mají

navíc symbolickou hodnotu. Patří sem rituál zdravení, komunikační rituály, hlasování či schvalování důležitých dokumentů apod. Odehrávají se v určitém čase, na určitém místě a mají zcela konkrétní význam. Rituály bývají značně formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase opakovány. Potvrzují a upevňují platné mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících podnikových norem a hodnot. Při změně podnikové kultury se v první řadě musí odmítnout staré, dosud provozované rituály a zavést nové formy rituálů. Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Definice je obdobná jako definice rituálů, ale ceremoniály slouží navíc k uvolnění emocí a jsou tudíž méně formalizované. Ceremoniály připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Pracovníkům přináší silné citové zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací. Jde o oslavy výročí založení podniku, oslavy nového roku apod.

3.4.8 Hrdinové

Hrdinové jsou silné prvky organizační kultury. Jako takové byly zdůrazňovány zejména na počátku osmdesátých let, ovšem i dnes je jim přikládán určitý význam. Pro pracovníky jsou totiž hrdinové ztělesněním podnikových hodnot a v organizaci plní důležité funkce. Dokládají to, že úspěchy jsou dosažitelné pro každého zaměstnance, poskytují modelové chování, nastolují vysoké standardy výkonu, symbolizují organizaci vnějšmu světu, udržují a posilují jedinečnost organizace a motivují zaměstnance. Někteří hrdinové se rodí např. Henry Ford nebo u nás Tomáš Baťa, jiní jsou hrdiny „situačními“, hrdiny roku či dne. Pro organizaci jsou důležité oba typy hrdinů, a pokud nejsou k dispozici, měly by si je firmy samy vytvářet. Ovšem úmyslné vytváření hrdinů je spojeno s určitými riziky. Může se stát, že za hrdiny jsou vybráni nevhodní lidé, kteří vysílají konfliktní signály, nebo že vyzdvihování hrdinů demotivuje ostatní pracovníky, kteří nejsou schopni dosahovat takových výkonů. Není to vhodné ani v případě, že se ve firmě upřednostňuje týmová práce. V této situaci může být vytváření a oslavování hrdinů- jednotlivců až kontraproduktivní.

3.4.9 Firemní architektura, materiální vybavení

Vnějšmu vzhledu a vybavení budov se přikládá význam až v dnešní době, kdy se spotřebitel v záplavě mnoha informací orientuje hodně podle image firmy. Tento aspekt však hraje roli i uvnitř firmy. Budovy mohou pro pracovníky plnit úlohu totemů či sjednocujících symbolů, mohou firmu činit jedinečnou a odlišovat ji od jiných firem, mohou být symbolem blahobytu či skromnosti, symbolizovat historii a tradici.

Mezi důležité symboly, které formují a interpretují podnikovou kulturu, jsou i takové, které vyjadřují sociální postavení zaměstnance, tzv. *statusové symboly*, které jsou někde rezezi artefakty materiální a nemateriální povahy. Za symboly tohoto druhu lze považovat používání tradičních označení pro některé pracovní funkce a materiální požitky, které s sebou přináší zastávání především vyšších funkcí (vizitky, služební automobil, mobilní telefony, odměny umožňující vyšší životní úroveň atd.). Mezi tyto symboly patří i tituly jako pracovník roku apod., jejichž udělování bývá spojeno s podnikovou oslavou. Statusovým symbolům bývá v různých firmách přiřazován rozdílný význam. Přesto lze obecně vymezit pozitivní přínos uplatňování těchto symbolů, např. potvrzují, že byl jedinec vyzdvižen z masy a uspokojují tak motivy vlastní seberealizace, uznání a obdivu; dávají předem najevo, s kým je jednáno; ozřejmují výsledky práce a zásluhy o firmu; motivují; přispívají k sebeuvědomění a podporují identitu s firmou.

3.5. Zdroje organizační kultury

Organizační kultura představuje nahromaděnou zkušenost organizace, projevující se v myšlenkách, cítění a chování členů organizace a determinuje jejich chování uvnitř organizace i navenek, vůči vnějšímu prostředí. Hlavními parametry kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou obsah a síla organizační kultury. Obsah organizační kultury představují sdílené základní předpoklady, hodnoty a normy chování manifestované navenek prostřednictvím chování a artefaktů. Síla dané organizační kultury znamená, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy v organizaci sdíleny. Pokud jsou sdíleny ve vysoké míře, pak je organizační kultura silná, pokud naopak málo, je organizační kultura slabá a má sklony ke vzniku subkultur. Zdrojem subkultur mohou být odlišné specializace jednotlivých útvarů, prostorová vzdálenost organizačních jednotek, osobnostní charakteristiky pracovníků, organizační hierarchie apod. Subkultury však mohou existovat i v silných organizačních kulturách. Celková organizační kultura je dominantní, je integrujícím činitelem a jednotlivé subkultury s ní nejsou v konfliktu.

Obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje mnoho faktorů. Jednotliví autoři věnují určitým vlivům větší či menší pozornost, nejčastěji jsou však zdůrazňovány vlivy prostředí, vlivy zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků a manažerů, vliv velikosti a délky existence organizace a vliv využívaných technologií.

Vlivy prostředí zahrnují vlivy sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, podnikového prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a vlivu zákazníků nebo vliv profesionální kultury.

3.5.1 Národní kultura

Príslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty a normy. Zdrojem národních odlišností ve vnímání, myšlení a chování není jen historie nebo náboženství, ale silnými integrujícími faktory jsou i jazyk, masmédiá, vzdělávací nebo politický systém apod. Otázkou, do jaké míry a jakým způsobem ovlivňují kulturní charakteristiky jednotlivých národů kulturu organizace, se zabývají badatelé od sedmdesátých let minulého století. Pokoušejí se hledat obsahové dimenze národní kultury a jejich prostřednictvím identifikovat obsahy kultur jednotlivých zemí či regionů a následně odhalit souvislosti mezi obsahem národní kultury a kulturními charakteristikami organizací, chováním manažerů a pracovníků v jednotlivých zemích. Výzkumy, které byly dosud prováděny (G.Hofstede, Laurent, Trompenaars a další), prokázaly, že obsah národní kultury determinuje kulturu organizace. Národní kultura ovlivňuje tendence organizací při vytváření a volbě organizačních struktur, míru akcentace jednotlivých manažerských rolí, styl řízení a způsob rozhodování, představy pracovníků o rolích manažerů v organizaci a motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur. Národní kultura se promítá do kultury organizační a ovlivňuje i míru aplikovatelnosti jednotlivých teorií a metod řízení, vyvinutých v jiném kulturním kontextu.

3.5.2 Podnikatelské a tržní prostředí

Podnikatelskému a tržnímu prostředí se připisuje klíčová úloha při utváření organizační kultury. Oblast podnikání a charakteristiky trhu představují pro firmu imperativy, které podněcují vznik určitých předpokladů, hodnot atd. Pokud firma nepřijme hodnoty a chování konzistentní s tržním prostředím, pak je její úspěšnost ohrožena. Podniková kultura tak představuje interní reakci na externí imperativy. Obecně platí, že prostředí výrazně determinuje organizační kulturu, v konkrétních případech závisí vliv na charakteristikách daného prostředí. Pokud se firma nachází v monopolním prostředí, pak pro ni toto prostředí nemusí být imperativem a do popředí se dostávají jiné faktory, které organizační kulturu determinují.

3.5.3 Profese

Kulturní vlivy profesí, spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a způsobem myšlení, bývají patrné v profesně homogenních organizacích zabývajících se příslušným předmětem činnosti. Zřetelné však mohou být i v odděleních větších organizací, které jsou z hlediska profesí heterogenní. Můžeme pozorovat specifika kultury účetních, kultury marketingových pracovníků apod. Projevují se preferencemi určitých způsobů organizace práce, určitými zvyky, rituály a často také specifickým jazykem.

3.5.4 Zakladatel/ vůdce

Role vůdců a zakladatelů jsou velmi specifické. Zakladatel mívá jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty, které výrazně determinují obsah kultury v počátečních obdobích organizace. Při zakládání organizace si zakladatel získá skupinku lidí, kteří v jeho ideu uvěří a začnou ji s ním sdílet a realizovat. Řešení externí a interní adaptace jsou průběžně testována v praxi. Pokud se ukážou jako funkční, jsou postupně přijata jako řešení a stanou se základními předpoklady. Pro příchozí pracovníky jsou to „správná řešení“, respektive způsoby, jak se věci v organizaci dělají. A tímto způsobem je pak kultura předávána dál. Pokud se však řešení předkládaná vůdcem neprokáží jako funkční, pak lidé začnou sledovat jiného vůdce, jehož řešení funkční jsou. I v organizacích, které existují již delší dobu, může být kultura silně ovlivněna základními předpoklady, hodnotami a normami chování silného vůdce. Lidé přejímají hodnoty svých vůdců, pokud se jim zdají kompetentní a úspěšné. Silný vůdce je symbolem organizace i vůči vnějšímu prostředí a ovlivňuje tak nejen kulturu organizace, ale i image firmy navenek. Důležitou roli nehraje jen autorita a vliv neformální, ale také formální. Díky formální moci můžou rozhodovat, jaké budou cíle organizace, čemu se bude věnovat zvýšená pozornost, co a jak bude odměňováno atd. Kultura, chápána jako „způsob, jak se věci ve firmě dělají“ tak odráží myšlení a chování vůdců a na druhé straně ovlivňuje, kdo se tím vůdcem stane. „Vůdcové a kultura jsou tak...dvěma stranami jedné mince“.¹¹

3.5.5 Velikost a délka existence organizace

Vývoj organizace je spojen s určitými typickými evolučními fázemi a krizemi, které souvisejí se „zráním“ organizace a jejím růstem. Shein uvádí tři evoluční fáze organizace: Počáteční fáze, střední věk organizace a zralost organizace. V počáteční fázi je důležitým

¹¹ SHEIN, E. H.: How Culture Forms, Develops, and Ganges. San Francisco, London, Jossey—Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-666-9

zdrojem kultury zakladatel se svými vizemi, základními předpoklady a hodnotami. Vztahy mezi členy jsou neformální, vše směřuje k prosazení firmy na trhu. Základní charakteristiky této fáze jsou pružnost, přizpůsobivost a schopnost improvizovat. V středním věku je organizace již zavedená a potřebuje udržet svůj růst či stabilitu svého výkonu. Cestou k tomu je otázkou strategických rozhodnutí- vývoje nových produktů, pronikání na nové trhy, fúze s jinou firmou apod. Velikost firmy si žádá zavedení pevné organizační struktury, jasných pravidel, regulací a koordinací. V této fázi však dochází ke krizi identity organizace. S růstem organizace se vytrácejí původní společné cíle a smysl existence, objevují se subkultury, tendence k rigiditě a atomizaci. Pokud organizace tuto krizi zvládne a překoná, dostane se do fáze zralosti. Ve fázi organizační zralosti přichází období interní stability nebo také stagnace. Organizace má tendenci bránit svoji kulturu a uctívat minulost a tradici. Některé aspekty organizační kultury se tak stávají dysfunkčními. Organizace má v této situaci dvě možnosti: možnost transformace nebo možnost destrukce. Klíčové je, aby se dokázala přizpůsobit dynamicky se rozvíjejícímu prostředí a najít a udržet rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy.

3.5.6 Technologie

Technologie využívané v organizaci ovlivňují pracovní procesy, interní chod organizace, ale i chování organizace navenek. Vybavenost výpočetní technikou a výstavba počítačových sítí determinuje způsob komunikace uvnitř organizace, využívání elektronického obchodování pak způsob komunikace se zákazníky. Díky moderním komunikačním prostředkům ubývá v mnoha organizacích komunikace „tváří v tvář“. Vývoj technologií tak na jedné straně determinuje organizační kulturu, na druhé straně na ni zároveň klade určité nároky.

3.6. Silná podniková kultura

Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. Otázkou není jen to, zda vůbec, ale také v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. Proto je v této souvislosti nutné uvést pojmy silná a slabá podniková kultura. Silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Naopak vliv slabé organizační kultury je jen velmi málo zřetelný. Abychom mohli podnikovou kulturu hodnotit jako silnou, měla by splňovat následující kritéria:

Jasnost a zřetelnost. Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem pracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě tolerovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze tehdy, pokud je podniková kultura založena dostatečně široce a opírá se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou navzájem konzistentní a vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný a bezrozporný celek. Zároveň musí snadno sdělitelné a srozumitelné pro všechny pracovníky bez rozdílu zastávané pozice.

Rozšířenost. Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen. Všichni spolupracovníci musí být s jejími prvky dostatečně seznámeni a měli by se setkávat s jejich existencí a vlivem v každé situaci.

Zakotvenost. Všichni zaměstnanci by se měli se všemi prvky podnikové kultury identifikovat a internalizovat je.

Pokud se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků, můžeme hovořit o silné podnikové kultuře.

Síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které se vyznačují odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Tato diferenciacie vzniká mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (specifickou kulturu mají dělníci, administrativní pracovníci, řídicí pracovníci...) a mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci marketingu, výzkumu a vývoje, výroby či informatiky...).

Čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji vznikají dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Ovšem skutečnost, že vznikají určité rozdíly mezi jednotlivými profesními skupinami, sama o sobě neznamená negativní stav a nemusí ohrožovat celkovou podnikovou kulturu. Obvykle vyplývá z objektivně odlišných dílčích cílů a zájmů těchto skupin pracovníků, stupně a odborného zaměření vzdělání a kvalifikace, různých kritérií a způsobu hodnocení a odměňování a často značně diferencovaných režimů a fyzických podmínek jejich práce. Důležité ale je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Pokud jednota společných hodnot a norem stále převažuje nad rozdíly a rozpory, je stále možno mluvit o silné podnikové kultuře. Musí se však stále cílevědomě posilovat společné momenty, které spolupracovníky různých profesí a různých úrovní v řídicí hierarchii sjednocují.

Důsledky vyplývající z existence silné podnikové kultury bývají interpretovány jako pozitivní a přínosné. V praxi se však ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající silné podnikové kultury, jsou umocňovány i důsledky, které by se daly hodnotit rozporně až negativně.

<u>SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA</u>	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
<i>Jasný a přehledný pohled na podnik</i>	<i>Tendence k uzavřenosti podnik. systému</i>
<i>Přímá a jednoznačná komunikace</i>	<i>Trvání na tradicích a nedostatek flexibility</i>
<i>Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí</i>	<i>Blokace nových strategií</i>
<i>Rychlá implementace inovací</i>	<i>Vynucování konformity za každou cenu</i>
<i>Málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu</i>	<i>Složitá adaptace nových spolupracovníků</i>
<i>Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků</i>	
<i>Vysoká motivace</i>	
<i>Nízká fluktuace</i>	
<i>Značná identifikace s podnikem a loajalita</i>	

Tab. 1: Přednosti a nedostatky podnikové kultury

Silná podniková kultura...

...zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný. Přináší sice zjednodušený pohled na události a redukuje je na omezený počet variant, ale současně tím usnadňuje běžné každodenní jednání lidí.

...vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivěji interpretovány a informace méně zkreslovány, než bývá typické pro formální komunikaci. Díky jednotné cílové a hodnotové orientaci všech/většiny pracovníků mohou probíhat jednání, schvalování či projednávání jednodušeji a příměji.

...umožňuje rychlé rozhodování. Společná a jednotná komunikace, konzistentní preferenční systém a všeobecně akceptovaná představa podnikových cílů umožňuje mnohem rychleji a

snadněji najít shodu v názorech na řešení situací i na rozdílných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku. V nestandardních situacích umožňuje odvolat se na společné hodnoty a cíle a tím se škála variant jejich řešení zúží na ty, které jsou v plném souladu s jejími základními principy.

...urychluje plynulou implementaci. Všechna rozhodnutí, plány, projekty a programy, které jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu a jsou tak akceptovány. Díky tomu se zpravidla velmi rychle a efektivně prosazují a realizují.

...snižuje nároky na kontrolu zaměstnanců. Je možné se spolehnout na vysoký stupeň identifikace spolupracovníků s prací a podnikem a v těch případech, kdy se ukážou ty uvědomělé prvky pracovní kázně nedostatečné, lze počítat se silnou neformální sociální kontrolou.

...zvyšuje motivaci a týmový duch. Síla ztotožnění se s „vizí“ podniku představuje současně i připravenost a ochotu angažovat se pro podnik a jeho cílové hodnoty, a to ve spolupráci s ostatními pracovníky. Snaha přispět se projevuje nejen dovnitř podniku, ale i navenek. Je-li podnik úspěšný a má dobrý image, je ochota reprezentovat podnik posílena, pracovník tím prokazuje svůj osobní přínos k dosažení uznávaného úspěchu, zvyšuje si svou vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k práci.

...zajišťuje stabilitu sociálního systému. Společně sdílené cíle a hodnoty redukovat strach a přinášejí jistotu a sebedůvěru a existuje jen málo důvodů k opuštění pracovního místa. Nízká fluktuace bývá průvodním jevem silné podnikové kultury.

Negativně se silná podniková kultura projevuje...

...tendencí k uzavřenosti. Je-li hodnotový systém silně a hluboce internalizován a dlouhodobě stabilizován, pak všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, které jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou ignorovány nebo záměrně odmítány.

...fixací na tradiční vzory, nedostatkem flexibility a blokováním nové orientace. Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Naproti tomu nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní postupy a představy, a proto jsou odmítány.

...kolektivní snahou vyhnout se kritice, konfliktům a vynucením konformity. Přesvědčení o vhodnosti a efektivnosti dosavadní podnikové kultury pro současnost i budoucnost jen z toho

důvodu, že se v minulosti osvědčila, vede ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako nelegitimní.

Pokud shrneme všechny tyto negativní aspekty, jeví se pak silná podniková kultura spíše jako „strnulý palác“, než jako faktor umožňující inovační změny. S.W.Lorsch dokonce interpretuje silnou podnikovou kulturu jako neviditelnou bariéru pro všechny organizační změny v podniku.

Rozřešení tohoto zdánlivého rozporu spočívá v obsahové stránce podnikové kultury, tedy v jejím obsahu a její síle. Pokud silná podniková kultura vítá a dokonce počítá s tvořivostí pracovníků a toleruje dílčí a dočasné neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie, pak mnohé negativní průvodní jevy nejsou aktuální. Tato podniková kultura je pak silná právě v tom aspektu, že uznává existenci různých cest a variant k dosažení podnikových priorit a v neotřesitelném přesvědčení o trvalosti tohoto principu.

Kritika silné podnikové kultury vychází i z poznání, že zpravidla bývá založena na velmi abstraktních a všeobecných normách a hodnotách jako loajalita k firmě, dodržování zásad apod., jejichž konkrétní operacionalizace je značně problematická. A v neposlední řadě stojí i argument, že koncepce založená na jedné a vnitřně jednotné kultuře není reálná, neboť právě kultura je skutečnost nejvýše pluralistická a jen volně svázaná obdobnými hodnotami, normami, schématy a vzory.

4. Lidé v organizaci

4.1. Organizační kultura a jedinec

Novým pracovníkům je kultura organizace předávána v adaptačním procesu. Ještě před tím, než lidé vstoupí do organizace, mají většinou povědomí o její kultuře a její parametry mohou být i jedním z parametrů, podle kterého se rozhodují, zda do organizace vstoupí. Často se lidé začnou již předem ztotožňovat s hodnotami, které organizace vyznává. Tento proces, který se považuje za jednu z fází předávání organizační kultury je označován jako předvolba¹² nebo anticipační socializace¹³. Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se „učí“ jaké názory, hodnoty, normy a vzorce chování jsou v organizaci uznávány a očekávány, jaké jsou akceptovatelné a jaké už jsou nepřijatelné. Organizace se liší v míře, v jaké se pokoušejí tento proces cíleně ovlivnit. Ve velkých organizacích bývá nový pracovník podroben řízenému adaptačnímu procesu, který obvykle zahrnuje různé školicí programy, praxi ve více úsecích, patronát zkušenějších pracovníků apod. Menší organizace většinou spoléhají na osobnější procesy, založené na předávání zkušeností a „zapracování“ nového pracovníka. Ať už je adaptační proces řízen cíleně nebo není cílený, noví zaměstnanci se v organizaci adaptují rovněž prostřednictvím neformálních procesů. Délka období, která je potřebná k tomu, aby byl nový zaměstnanec zcela integrován do organizační kultury, se liší v závislosti na tom, jak je adaptační proces řízen, na síle organizační kultury a na počátečním souladu hodnotového systému jedince a organizace. Délka „sžítí se“ s organizační kulturou je také podmíněna kvalitou výběrového řízení ze strany organizace. Pokud byla organizace vysoce selektivní, snižují se její náklady na socializaci. Pokud vstupu do organizace předcházela předvolba neboli anticipační socializace, bývá adaptace poměrně rychlá. Stává se však, že se noví pracovníci s kulturou dané organizace neztotožní či se jí nepřizpůsobí. Takoví pracovníci pak bývají neproduktivní nebo dokonce kontraproduktivní a bývají propuštěni. Může nastat i situace, kdy se nový zaměstnanec přizpůsobí jen navenek a dodržuje pravidla a normy chování a přitom se s nimi vnitřně neztotožňuje. Důvody pro takové jednání mohou být finanční, existenční nebo to pracovník dělá kvůli vlastnímu obsahu práce nebo očekává změny.

K. A. Golden identifikovala čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře.

¹² BROWN, A. D.: Organisational Culture. London, Pitman Publishing, 1995 ISBN 0-273-60454-6

¹³ BROWN, A. D.: Organisational Culture. London, Pitman Publishing, 1995 ISBN 0-273-60454-6

Jednoznačné dodržování. Jednoznačné dodržování spojené s věností se projevuje chováním, které zcela koresponduje s normami odpovídající dominantní organizační kultuře. Pracovníci jsou plněni přesvědčení o její účinnosti.

Najaté dodržování. Chování pracovníků je ve shodě s organizační kulturou a může se jevit jako jednoznačné dodržování. Zaměstnanci mají však určité výhrady vůči některým hodnotám a normám a vůči směřování kultury organizace. Typickým projevem jejich výhrad jsou vtipy na úkor organizace a zastánců organizační kultury, které tlumí konflikty a osvobozují od pocitů frustrace.

Utajené nedodržování. Jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami dominantní kultury organizace, skrytě je však neakceptuje a nedodržuje. Lidí této organizace chtějí být vnímáni jako vyhovující dané kultuře, ale v situacích, kdy pro ně není nebezpečné jednat v nesouladu s kulturou, demonstrují svůj opoziční postoj.

Otevřené nedodržování. Pracovníci zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy dané organizační kultury. Chovají se tak, pokud mají pocit dostatečného bezpečí, tedy pokud vědí, že jejich chování nebude postihnuto žádnými sankcemi.

Manažeři obvykle usilují o to, aby se pracovníci organizace ztotožňovali s organizačními hodnotami a normami chování, které jsou pro dosahování podnikatelských cílů žádoucí. Protože se prostředí a strategie organizací mění, socializace a adaptace nejsou charakteristické je pro počáteční členství v organizaci. Tyto procesy jsou trvalé a bývá jim v organizaci věnována větší či menší pozornost a jsou více či méně řízené.

E. Bedrnová a I. Nový rozlišují šest základních stupňů kontinua identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami: přirozená identifikace, adaptace, indoktrinace, selektivní identifikace, kalkulovaná identifikace a přinucení a sankce. Zastávají názor, že „z hlediska míry skutečného přijetí podnikových cílů, norem a hodnot a trvalosti dosaženého stavu se pro podnikovou praxi jako optimální ukazuje varianta adaptace“¹⁴. Upozorňují na to, že extrémně jednoznačné dodržování vede k neefektivnosti. Zaměstnanci se stanou naprosto konformními a nejsou schopni myslet a jednat tvořivě.

¹⁴ BERDNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha, Prospektivum, 1994. ISBN 80-7175-010-7

4.2. Skupina v organizaci

4.2.1 Sociální skupina

Skupina je se dá definovat jako soubor tří a více jednotlivců se vzájemnými vztahy, které je činí do určité míry navzájem závislými. Důležitý je aspekt sebeuvědomění skupiny. V sociologické teorii se setkáváme s množstvím kritérií, která vedou ke klasifikaci sociálních skupin. Do teoretických úvah i konkrétního rozhodování řídicích pracovníků můžeme zahrnout klasifikaci vytvořenou na základě následujících kritérií:

Velikost skupiny. Velikost skupiny nepřímě implikuje možnou četnost, směry a intenzitu sociálních vztahů, sociální klima, členitost struktury sociálních pozic a rolí, dynamiku skupiny, prakticky uplatnitelné nástroje ovlivňování a řadu dalších, z pohledu managementu praktických skutečností. Nejznámější členění je na skupiny malé a velké. Malé skupiny jsou jádrem všech organizací a existují v určité podobě i v nejsložitějších sociálních systémech. Musí se však brát v úvahu, že nelze převést všechny závažné společenské jevy na situace malých skupin a ani nelze opsat strukturu, činnost a dynamiku těchto jevů zcela mimo širší společenský kontext. Rozměr malé skupiny je od tří do třiceti osob. Čím více se bude velikost skupiny blížit k horní hranici, budou vzájemné vztahy zprostředkovanější, složitější a formálnější a tím bude náročnější i proces jejich ovlivňování. V rámci velkých skupin dochází k tendenci vzniku menších podskupin, které mohou jednat zcela autonomně, dokonce i bez jakékoli vazby na velkou skupinu, do které patří.

Typ vazby spojující členy skupiny. Z hlediska tohoto kritéria rozlišujeme skupiny formální a neformální. V každé skupině se nachází vazby osobní (neformální) a neosobní (formální), záleží však na tom, v jakých proporcích. Převaha osobních vztahů je obvyklá tam, kde se vztah jedince ke skupině odvíjí od vztahů k jednotlivým členům skupiny. Převaha neosobních vztahů se odvíjí od vztahu ke skupině jako celku, resp. jejímu poslání, cíli, předmětu činnosti. Obecně lze říci, že neformální vztahy vznikají a rozvíjí se v malých skupinách, kde časová a prostorová blízkost umožňuje členům skupiny časté a intenzivní setkávání a vzájemnou komunikaci a spolupráci. Se vzrůstající velikostí skupiny klesá četnost a intenzita vzájemné komunikace a zpravidla se zvyšuje odborná i funkční specializace, což má za následek složitější strukturu pracovních pozic a rolí. Zvětšuje se i prostorová blízkost, což také přispívá k převažujícímu charakteru formálních vztahů.

Stupeň stálosti vnitřní vazby. Tradičně se rozlišují skupiny s trvalým charakterem (národ) a skupiny s přechodným příp. časově omezeným charakterem (pracovní tým).

Charakter členství ve skupině. Členy některých skupin se stáváme automaticky, do jiných vstupujeme na základě svého rozhodnutí. V prvním případě je člověk zařazen do skupiny, kde je mu přidělena určitá sociální pozice role a teprve potom si vytváří síť sociálních vztahů ke členům skupiny a ke skupině jako celku. Pokud vstupujeme do skupiny dobrovolně na základě vlastního rozhodnutí, vytváříme si nejprve vztah ke skupině jako celku a k jednotlivým členům skupiny, seznamujeme se s naší budoucí sociální pozicí a rolí a následně se rozhodujeme, zda se staneme členy nebo ne.

Typ solidarity členů skupiny. Cílem vedoucích pracovníků je, aby byli pracovníci ztotožnění s cíli a činnostmi skupiny a s vlastní sociální pozicí a rolí. V praxi může reálný subjektivní vztah členů ke skupině nabývat nejrůznějších podob, jak jsem již zmiňovala v předchozí podkapitole Organizační kultura a jedinec.

Význam skupinové vazby pro vysvětlení chování jedince. Lidé patří do různých sociálních skupin současně. Všechny skupiny, jejichž jsou členy, ovlivňují jejich chování. Všechny skupiny formulují svá očekávání, stanovují normy a standardy jednání. Rozdílná až konfliktní očekávání, požadavky na odlišné vlastnosti a jednání osobnosti mohou pro člověka znamenat velmi těžko řešitelnou životní situaci. Chceme-li vysvětlit nebo dokonce předpovídat chování jedince v určitých situacích, musíme určit, která skupina na něj má rozhodující vliv. V této souvislosti se používá termín vztažná skupina. Je to skupina, se kterou se jedinec nejvíce identifikuje. Právě tato skupina v rozhodující míře ovlivňuje jeho hodnoty, postoje i vlastní jednání. Problém je v tom, že je velmi obtížné určit vztažnou skupinu, která by vždy a za každých okolností určovala jednání člověka. Je tedy nutné určovat vztažnou skupinu vzhledem k určité situaci.

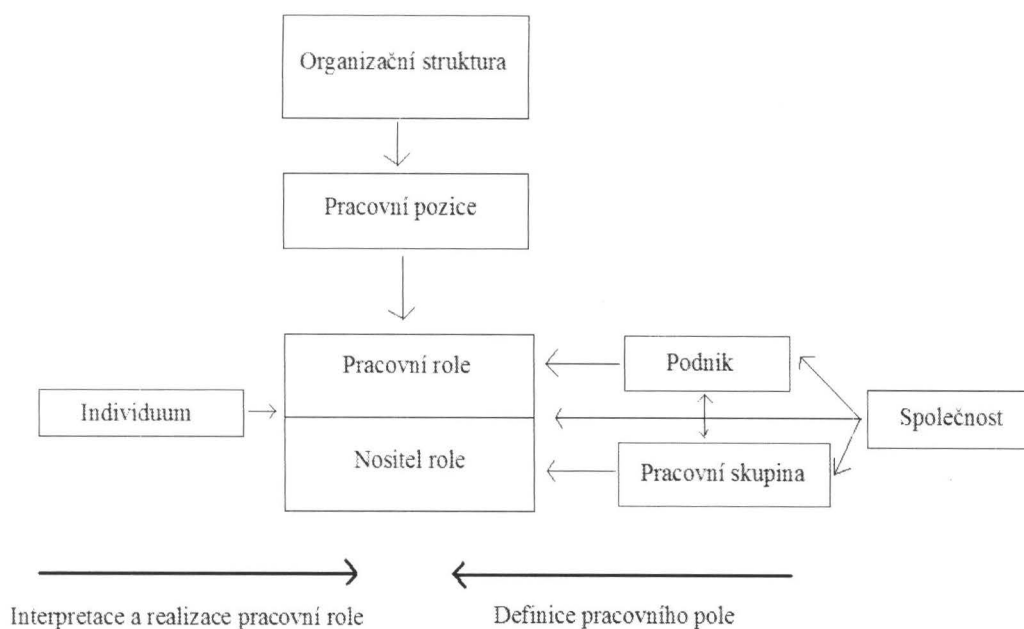
4.2.2 Pracovní skupina

Pracovní skupina je jedním z typických příkladů malé skupiny. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením. Základními znaky pracovní skupiny jsou společné cíle, společná činnost, vnitřní struktura pracovních pozic a rolí, časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky, relativně trvalé sociální vztahy, společné pracoviště, vědomí příslušnosti ke skupině. Kromě těchto základních znaků je třeba si všimnout některých dimenzí, které vyjadřují odlišnosti mezi různými pracovními skupinami. Tyto odlišnosti představují sociálně psychologickou charakteristiku konkrétní pracovní skupiny a implikují i odlišný přístup manažera k jejímu řízení. Příčinou těchto odlišností jsou subjektivní rozdíly (osobnosti,

pohlaví, věk apod.) a také objektivní rozdíly (charakter práce, pracovní režim, organizace práce apod.). Mezi základní dimenze implikující určitý manažerský styl řízení patří velikost, soudržnost, flexibilita, uzavřenost resp. otevřenost, polarizace, stabilita, intimita, přitažlivost skupiny, participace a autonomie ve skupině.

Pozice a role v pracovní skupině

Pracovní skupina je vnitřně strukturovaným sociální útvarem, v němž každý pracovník zaujímá určitou pracovní pozici. Pozice vyjadřuje jeho objektivní postavení v této pracovní skupině a odvíjí se od souhrnu práv a povinností, které skupina tomuto jednotlivci určila. Struktura pozic v pracovní skupině vyplývá především z obsahu a charakteru práce, používaných technologií, jejího technického vybavení a organizace. Stále častěji určují tuto strukturu nejmodernější představy a přístupy k plochým a měnícím se organizačním strukturám, k podnikové kultuře, uplatňovaným stylům řízení a kvalifikaci a kompetenci pracovníků. Ty ovlivňují především jednoznačnost, přesnost vymezení, komplexnost a časovou omezenost existující struktury pozic. Dynamickou stránku pracovního zařazení vyjadřuje pojem pracovní role. Jde o očekávaný standard jednání zaměstnance, vyplývající z jím zastávané pozice. Pracovní role je určitý „ideál“ odvozený z příslušné pozice bez ohledu na konkrétního pracovníka, který ji bude vykonávat. Záleží na managementu a organizační kultuře, jaký prostor pro subjektivní realizaci jednotlivých pracovních rolí vytvoří. Pracovní role je na jedné straně určitou objektivizovanou normou, standardem, který je spojován s konkrétní pracovní pozicí, na straně druhé má výrazně subjektivní obsah. Subjektivní obsah pracovní role je dán nejen tím, že jde o subjektivní představy a očekávání, ale i tím, že její zvládnutí bývá vždy individuálně odlišné.



Obr. 1 Pracovní pozice a role ve skupině

Profesionální zvládnutí role je komplikováno tím, že jde převážně o subjektivní představy a očekávání řady někdy i velmi rozdílných subjektů. Důležitou roli hrají vlastní představy o pracovní roli, představy a očekávání spolupracovníků, řídicích pracovníků, vnějšího okolí a skutečné zvládnutí pracovní role. Vzhledem k různým a mnohdy rozporuplným subjektivním očekáváním a představám je poměrně těžké zvládnout pracovní roli tak, aby všechna očekávání byla naplněna. Proto je pro pracovníka nezbytné trvale konfrontovat za pomoci zpětné vazby vlastní představy s očekáváním sociálního okolí a se skutečným pracovním a sociálním jednáním. Tuto konfrontaci může umožnit vedoucí pracovník prostřednictvím hodnocení, ale v zájmu zaměstnance je i nalézt vlastní cestu k tomuto poznání.

Silná podniková kultura jednoznačně definuje jednotlivé pracovní role a vyvolává značný formální i neformální tlak na jejich respektování a jejich zvládnutí. Může však existovat značný rozpor mezi normami prosazovanými firmou a hodnotami sdílenými zaměstnanci. V této situaci jsou role „hrány“, kultura, identita a image firmy navenek působí dobře, ale uvnitř nejsou prožívány a jednotlivci s nimi nejsou identifikováni. Vzniká tak latentní podniková kultura, která je někdy velmi odlišná od kultury manifestované. Jsou-li hodnoty, na nichž je vystavěna celá podniková kultura takové, že se s nimi zaměstnanci

neztotožňují, pak nevedou k žádoucímu účinku. Jsou sociálně disfunkční, eticky nepřijatelné a ekonomicky neefektivní.

Každá pracovní role představuje komplex úkolů, chování, postojů, vzájemných vztahů a sociálních hodnot. Často je pro jedince obtížné zvládnout všechny aspekty své role. Může to být však i nechuť nebo pohodlí, které vede k odmítnutí těch aspektů, které jsou náročné nebo neatraktivní. Profesionální přístup znamená splnění všech očekávání vždy, za každých okolností a v celém komplexu. Pracovník nemůže svou roli přizpůsobit únavě, averzi vůči některému ze spolupracovníků nebo špatné náladě. Není-li pracovník schopen či ochoten zvládat svou aktuální pracovní roli, nemůže zastávat příslušnou pracovní pozici. Pracovní role zaměstnance je spjata s jeho konkrétní pozicí v pracovní skupině. Ale skutečné jednání nemusí vždy vycházet z právě zastávané pracovní pozice, ale i z pozice, které chce pracovník dosáhnout.

Sociální normy

Pro poznání, výklad a predikci chování jednotlivce v pracovní skupině je nutné znát, kromě struktury a obsahu pracovní role i neformální sociální normy. Jsou to nepsaná, ale všeobecně akceptovaná pravidla, která upravují vzájemné vztahy mezi spolupracovníky v nejširším slova smyslu. Týkají se takových skutečností, jako je maximální nebo minimální pracovní výkon jednotlivce ve skupině, míra respektování formálních předpisů nebo vztah k ostatním pracovním skupinám či zákazníkům. Chce-li řídicí pracovník ovlivňovat jednání pracovníků, musí nejen tyto sociální normy znát, ale musí být schopen je i aktivně využívat. Jakákoli změna pak znamená změnu existujících sociálních norem. A pokud se nám nepodaří změnit tyto sociální normy, jen těžko lze očekávat změnu v jednání pracovníků. Ze všech sociálních norem, se kterými se můžeme v pracovní skupině setkat, jsou velmi důležité ty, které ovlivňují vzájemnou spolupráci. Jde o vyvážení vztahů kooperace a kompetencí mezi spolupracovníky. Vytvořit podmínky pro vzájemnou konkurenci je ze strany vedoucího pracovníka poměrně snadné např. za pomoci stanovených pravidel odměňování. Hrozí však nebezpečí, že zvolené postupy sice povedou ke zvýšení výkonu, ale na druhé straně to může být na úkor jiných pracovníků nebo na úkor jiných cílů firmy. Daleko složitější je ustanovit zásady vzájemné spolupráce a jejich důsledným dodržováním založit později jejich tradici. Vytvářet a posilovat sociální normy ve směru spolupráce je možné jen při splnění řady objektivních a subjektivních podmínek např. znalost věcných a pracovních cílů a dílčích úkolů ze strany pracovníků a identifikace s nimi, dobré technické podmínky práce, dostatečná míra samostatnosti při práci, vzájemná shoda spolupracovníků v používaných postupech

práce, vyřazení konfliktních příp. jinak problémových spolupracovníků, existence takových forem interakce a komunikace mezi spolupracovníky, které nebrání, příp. přispívají porozumění mezi nimi, připravenost a ochota ke vzájemné pomoci, systematické formování vyvážené pracovní skupiny řídicím pracovníkem a péče řídicího pracovníka o rozvoj pracovní skupiny v budoucnosti.

Existence silných sociálních norem, které jsou v souladu s cíli podniku, s cíli pracovní skupiny a současně vyhovují i osobnostnímu zaměření pracovníků, je sice velice náročnou, ale současně i efektivní stránkou řídicí činnosti. Důsledkem je jak pozitivní sociální klima v pracovní skupině, tak i vysoké výkony pracovníků.

Dynamika pracovní skupiny

U každé skupiny musíme registrovat řadu jevů. Některé z nich mají statický charakter a vyjadřují především její strukturu, jiné mají dynamický ráz a odrážejí proces fungování a rozvoje skupiny. Z hlediska struktury jde především o formální pozice a s nimi spojená práva a povinnosti. Paralelně existuje i struktura neformální, ve které každý jedinec zaujímá určitou pozici, která se může i odlišovat od pozice formální. S každou pozicí je spojen sociální status jako výraz její hodnoty a významu, vztahují se k ní i psané a nepsané, formální i neformální představy, jak se má pracovník v určitých situacích chovat- tím je vymezována jeho sociální role. Ovšem to, jak jsou tyto role vymezovány a určovány, jak jim lidé rozumějí, jaký význam a závaznost přisuzují skupinovým normám, jak si je interpretují a zda se podle nich chovají, jak skupina zajišťuje, aby se jedinci chovali tak, jak se od nich očekává, jakou volnost jim tolerují, jsou již otázky dynamiky skupiny.

Struktura skupiny představuje kostru, jež jí dává tvar a umožňuje její existenci, dynamika skupiny pak představuje její vnitřní každodenní život. Jednotliví členové spolu interagují, verbálně či neverbálně se navzájem potvrzují. Zároveň chtějí být ostatními pozitivně hodnoceni a přijímáni. Tím vnášejí do skupiny svoje sociální potřeby, především potřeby afiliace, pozitivních vztahů, potřeby úcty a uznání a chtějí je uspokojovat. Zároveň se ve skupině vytváří řada sociálních jevů, které mají nadindividuální charakter. Každá sociální skupina má svou specifickou identitu, svá pravidla, zvyky, rituály a mýty, přes které zažívají pocit jedinečnosti své skupiny. Tyto jevy existují jakoby nezávisle na členech skupiny, na druhé straně mají interpersonální charakter, protože jsou vytvářeny, formovány a ožívány v každodenní interakci. Spoluvytvářejí tak dynamiku skupiny.

Dynamika sociální skupiny zahrnuje způsob, jak na sebe jednotlivý členové působí, jak ovlivňují jeden druhého, resp. jak celkové sociální dění ovlivňuje jednání a prožívání jedince, tak i to, jak jedinec ovlivňuje svoji vlastní pracovní skupinu. Patří sem jednak jevy jako komunikace a interakce ve skupině, utváření a formování skupiny, vedení a organizování skupiny, kooperace, rozhodovací procesy apod., tak i jevy, které nastávají přítomností druhých jako sociální facilitace, sociální inhibice, zásah přihlížejících, deindividuace, a jevy, které se objevují při spolupráci členů skupiny jako sociální lenost a spolupráce, skupinové rozhodování, konformita, poslušnost, skupinové myšlení nebo naopak mobbing.

Sociální facilitace je jedním z nejznámějších sociálních jevů, jehož ověřování je považováno za patrně první experiment sociální psychologie. Zjistila se skutečnost, že pouhá přítomnost druhých vede ke zvyšování výkonu jedince. Ovšem další výzkum dokázal, že toto tvrzení není vždy pravdivé, že v některých situacích přítomnost druhých způsobuje pokles výkonu či vyšší chybovost. Na základě výzkumů se zjistilo, že výkon se zvyšuje především u činností, které jsou relativně jednoduché, u kterých jsou vytvořené potřebné stereotypy. K poklesu výkonu tzv. *sociální inhibici* dochází u komplexních úkolů, jejichž řešení je náročné a nejsou vytvořené potřebné stereotypy. Záleží však také na počtu a postavení přítomných osob. Například čím více lidí je přítomno výkonu jedince, tím se sociální facilitace snižuje.

Deindividuace je stav, kdy jedinec prožívá pocity ztráty osobní identity a dochází ke splnutí se skupinou. Obvykle k tomuto jevu dochází ve větších skupinách, které se vyznačují vysokou mírou anonymity, která umožňuje zmenšit obavy z hodnocení druhými lidmi a následně vede k pocitu snížení či rozptýlení odpovědnosti. Dochází pak ke snížení vědomé kontroly jednání, k narušení zábran a k nastoupení impulzivních až primitivních vzorců jednání, což se navenek projevuje jako neschopnost regulovat své jednání.

Efekt přihlížejících je jev, jímž částečně vysvětlujeme alarmující skutečnost, že v řadě situací, které byly objektivně naléhavé a vyžadovaly urgentní zásah, jedinec zůstal pasivní. Skutečnost o to více alarmující, že často představuje neposkytnutí pomoci v mezních situacích. Ukazuje se, že když je jedinec sám a nemá možnost se na někoho obrátit, pomůže rychleji a častěji než v situaci, kdy se v danou chvíli vyskytuje lidí více. Pokud jsme v přítomnosti druhých, dochází k tomu, že situaci vyhodnocujeme jako nenaléhavou nebo dochází k rozptýlení odpovědnosti, kdy v nás přítomnost druhých vyvolává pocit, že pomůže nebo pomohl už někdo druhý, někdo kompetentnější a rychlejší. Spoléhání na druhé nás vede k pasivitě.

Sociální lenost. Jednou ze zdůrazňovaných výhod skupinové práce je synergický efekt, kdy předpokládáme, že výkon skupiny je větší, než by byl pouhý součet výkonů jednotlivců. Předpokládáme tedy, že se zvyšujícím se počtem členů skupiny se bude zvyšovat i celkový výkon skupiny. Ovšem k tomu dochází jen za určitých podmínek. Často se stává, že naopak výkon s každým novým pracovníkem klesá. Tento jev je vyvoláván právě sociální leností. Sociální lenost je jev, který se projevuje tím, že výkon skupiny je menší, než by byl součet výkonů jednotlivých členů, přičemž tento jev se vyskytuje spíše v početnějších skupinách. Část těchto ztrát se dá vysvětlit obtížnější koordinací většího počtu lidí, ale druhým významným faktorem je skutečnost, že jedinec má ve skupině tendenci snižovat své úsilí, což znamená, že se snižuje jeho motivace k výkonu. Podle Výrosta pracuje člověk s nižším úsilím, pokud není osobně zainteresován na řešení úkolu, nemá relevantní kritéria pro hodnocení výkonu celé skupiny, je přesvědčen, že nemůže být hodnocen porovnáním s výkonem jiné osoby nebo když je přesvědčen, že výkon celé skupiny nemůže být hodnocen porovnáním s výkonem jiné skupiny. Z toho vyplývá, že pokud chceme tomuto jevu předejít, musí být přínosy jednotlivců identifikovatelné a všichni členové by měli být zainteresováni na výsledku celé skupiny.

Konformita. Základním lidským rysem je snaha být pozitivně vnímán svojí sociální skupinou, zapadnout do ní a najít v ní své bezpečné místo. Konformní chování znamená vztah jedince ke skupině, projevující se v přijímání určitých skupinových názorů, hodnot, norem a podřizování se skupinovému tlaku. Za toto konformní chování je jedinec odměňován a naopak za nonkonformní chování je jedinec sankcionován. Konformní chování nemusí vycházet jen z tlaku skupiny, jedinec může své jednání přizpůsobovat skupině i v situaci, kdy mu jde o získání uznání, uchování či zlepšení vlastní pozice, reakci na mocenskou pozici jiného člena, který jej může ohrožovat. Konformismus je podporován atraktivitou skupiny, kdy jedinci na členství ve skupině záleží a dále schopností skupiny uspokojovat potřeby jedince, existencí negativních sankcí a konečně i vysokým kreditem skupiny, tedy přesvědčením, že skupina jedná správně. Záleží také na osobnostních rysech jedince. Pokud se jedinec podceňuje, pak se bude jeho konformismus zvyšovat. Někdy se v souvislosti s konformismem hovoří o negativismu. Projevuje se odmítavým postojem jedince k jakémukoli tlaku skupiny, odmítá její standardy, normy a tuto pozici náležitě demonstruje. Nejedná se však o nonkonformní chování, jde o jiný projev závislosti na skupině, neboť negativista svoji skupinu potřebuje, aby se proti ní mohl vymezovat.

Poslušnost vůči autoritě. Známy Milgramův experiment (učitel zkouší žáka, za každou špatnou odpověď je žák potrestán elektrickým šokem, po každé chybě učitel zvyšuje napětí, takže za další chybu dostane žák o něco silnější elektrický šok) ukázal, že pokud lidé můžou přenést odpovědnost na někoho či něco jiného, pak jsou schopni být slepě poslušní. Na rozdíl od konformity, kdy jedinec podléhá skupinovému tlaku, v tomto případě podléhá autoritě. Tou může být významná autorita, ale i systém či ideologie. Hlavní mechanismus poslušnosti je přenos odpovědnosti, a to zejména jdou-li příkazy od uznávané odpovědnosti. Z výzkumu dále vyplynulo, že přítomnost dvou protiřečících si autorit poslušnost snižuje, čím více je okolností, které umožňují přenést odpovědnost, tím je poslušnost větší a pokud jedinec své oběti nevidí či není seznámen s důsledky svého konání, pak se poslušnost opět zvyšuje.

Skupinové rozhodování. Každodenní fungování jakékoli sociální skupiny s sebou přináší nutnost rozhodování se. Probíhá-li rozhodování na základě diskuze, je nutné mít na paměti, že průběh a výsledek diskuse může být zkreslen v důsledku dvou sociálně psychologických jevů, a to skupinovou polarizací a skupinovým myšlením.

Skupinová polarizace znamená, že názor, který jsme zastávali ještě před diskusí, se stane radikálnější. Pokud jsme před diskusí měli sklon být opatrnější, pak po diskusi se budeme chovat ještě opatrněji, a naopak, pokud jsme měli sklon riskovat, po diskusi budeme zastánci ještě rizikovější varianty. Tento jev na jednu stranu umožňuje predikovat výsledek, ke kterému skupina dospěje, na druhou stranu ukazuje na jakousi „slepotu“ či obtížnost dosáhnout opačného skupinového názoru. Jedním z důvodů, proč k tomu dochází je získávání dodatečných informací v průběhu diskuse. Členové ale častěji uvádějí ty informace a ty argumenty, které podporují již vyřčené názory. Naopak argumenty, které jsou proti vyřčeným názorům, jsou skupinou utlumovány a potlačovány. Tím se skupina ubírá pouze jedním směrem. Další významný vliv má již zmíněný konformismus, který souvisí s lidskou potřebou být skupinou kladně přijímán. Proto jedinci nevystupují proti názoru většiny a raději podporují stávající názor. Důležitým zdrojem tohoto jevu je i proces sociálního srovnávání. Člověk má tendenci být stejně dobrý jako ostatní. Proto musí neustále sledovat, jak se prezentují, jaké informace sdělují a podle toho vytvářet svoji vlastní prezentaci. Pokud se takto začne srovnávat více jedinců ve skupině, dochází opět k posunu názoru celé skupiny.

Skupinové myšlení je negativní rys skupinové diskuse, kdy jedinci jsou nuceni potlačit svoje nesouhlasné názory ve prospěch skupinového konsensu. Tento jev je charakteristický pro soudržnou skupinu, která se při svém rozhodování izoluje od okolí, brání pronikání

informací zvnějšku, a to zejména těch, které neodpovídají většinovému názoru. Atkinson uvádí tyto souvislosti:

Předpoklady pro skupinové myšlení:

- Kohezivní skupina
- Izolace skupiny
- Vyloučení systematických procedur zvažování pro a proti u různých postupů jednání
- Direktivní vedoucí, který explicitně podporuje určitý postup jednání
- Vysoká míra stresu

Skupinové myšlení= touha po dosažení konsensu a vyhnutí se nesouhlasu

Symptomy skupinového myšlení:

- Iluze nezranitelnosti
- Tlak na nesouhlasící osoby
- Autocenzura nesouhlasu
- Kolektivní racionalizace
- Samozvaní strážci myšlení

Chyby v procesu skupinového rozhodování:

- Neúplné prozkoumání skupinových cílů a alternativních postupů jednání
- Opomenutí zvážit rizika preferované volby
- Nedůsledné vyhledávání relevantních informací
- Selektivní předpojatost při zpracovávání získaných informací
- Opomenutí možnosti znovu posoudit zamítnuté alternativy
- Opomenutí sestavit rezervní plány pro případ selhání

Co lze proti skupinovému myšlení dělat:

- Důležité je vědět, co je skupinové myšlení, jaké jsou jeho příčiny, symptomy
- Vedoucí musí podporovat atmosféru otevřené diskuse a nepreferovat a neprosazovat ihned jedno řešení
- Místo obhajování způsobů řešení je třeba prodiskutovat jejich silné a slabé stránky

- Zpochybňovat skupinová rozhodnutí- ve skupině je možné určit roli „d'áblová advokáta“, který systematicky zpochybňuje rozhodnutí a argumenty ostatních a tak může skupina získávat nové pohledy na věc.

Soudržnost sociální skupiny (sociální koheze). Vyjadřuje se jí ochota všech členů angažovat se v dosahování skupinových cílů, a to na základě spolupráce, a připravenost dělat to, co se očekává. Lidé drží při sobě, více mezi sebou kooperují a podstatně více se participují na běžném úsilí, kdy projevují zájem o ostatní, a to jak na pracovní, tak i na mezilidské úrovni. Ve skupině existuje vědomí MY-SKUPINA, které ji výrazně odděluje od okolí. Členové skupiny berou své členství jako závazek dlouhodobé orientace na skupinové cíle a chtějí se ve skupině udržet. Skupinovou kohezi podporuje souhlas se skupinovými cíli, časté vzájemné interakce, osobní sympatie, meziskupinové soupeření a vhodné hodnocení. Naopak jevy snižující soudržnost jsou např. nesouhlas se skupinovými cíli, velký počet členů, nepříjemné zkušenosti, vnitřní skupinové soupeření nebo dominance jednoho nebo několika členů. Soudržnost se nejlépe posiluje v menší skupině, kde se členové dobře znají a kde počet členů umožňuje osobní kontakty a časté vzájemné interakce. Vysoká soudržnost nemusí znamenat vysokou konformitu, právě naopak. V atmosféře bezpečí a důvěry se vytváří prostředí pro otevřenou diskuse a formulování odlišných názorů. Otázkou zůstává, co podporuje motivaci členů k participování na skupinovém dění. Za hlavní zdroje se většinou považují úkolová motivace (cíle skupiny jsou pro jednotlivce přitažlivé), afiliace (potřeba lidí navazovat a udržovat pozitivní vztahy k druhým lidem) a vnější podmínky (např. systém hodnocení a odměňování).

Nepříznivý sociální jev- mobbing. Mobbing je specifický sociální jev. Jde o cílevědomé šikanování nebo psychický teror na pracovišti, kdy se intriky a šikanování stávají rutinou. Mobbing znamená určité dlouhodobé vydělení se z kolektivu a vystavuje postižené extrémnímu sociálnímu stresu. Důsledky mohou být psychologické a zdravotní (např. deprese, poruchy koncentrace, stavy úzkosti...) i ekonomické, neboť oběti mobbingu bývají často dlouhou dobu v pracovní neschopnosti nebo dlouhodobě podávají snížené pracovní výkony. Nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami ve stejných pozicích v hierarchii podniku. Spouštěcím mechanismem je vždy konflikt. Samozřejmě ne každý konflikt musí končit mobbingem, velice záleží na pracovním klimatu a pracovních podmínkách. Pokud jsou lidé ve stresu z přetížení, práce je jednotvárná a nebaví je nebo mají strach z nezaměstnanosti, pak je vysoká pravděpodobnost výskytu mobbingu. Nejlepší likvidací mobbingu je zabránit všemu již na samém začátku. Pokud už se však rozvinul a trvá delší

dobu, bývá příznivé ukončení konfliktu jen málo pravděpodobné. Mezi nejčastější strategie mobbingu bývá šíření pomluv, izolování kolegy, sabotování jeho práce, znevažování jeho výkonu apod. Určitou pomoc může poskytnout nadřízený, personalista podnikový psycholog nebo odborová organizace. Mnohem pravděpodobnější bývá pomoc od kolegů. Pokud však navzdory všem pokusům ke smíru nedochází, je třeba pomýšlet na ústup a odejít z takového kolektivu. Nejefektivnějším způsobem zvládnání mobbingu je jeho prevence.

4.3. Tým a týmová práce

4.3.1 Pracovní tým

Specifickým druhem pracovní skupiny je pracovní tým. Pojmy pracovní skupina a pracovní tým se v praxi velmi často zaměňují, ale lze nalézt podstatné skutečnosti, které je od sebe odlišují. Pojmem „tým“ označujeme vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Mezi rysy, které odlišují tým od pracovní skupiny, patří to, že tým nemá vnitřní formální organizační strukturu. Jediným projevem určité vnitřní formální organizace je jmenování vedoucího týmu. Všechny ostatní vnitřní funkční charakteristiky týmu vznikají neformálně a zpravidla i spontánně až v průběhu jeho vlastní činnosti. Správně vybraný a sestavený pracovní tým je klíčovým předpokladem úspěchu jeho činnosti. V podnicích se s týmy v pravém slova smyslu setkáváme spíše ojediněle. Hromadné a trvalé využívání týmové organizace a týmové práce má totiž mimořádný dopad na celkovou strukturu a organizaci řízení a výrazně ovlivňuje organizační kulturu.

4.3.2 Týmová práce

Průběh a zejména výsledky týmové práce jsou ovlivněny řadou objektivních a subjektivních skutečností. Patří mezi ně velikost týmu (ideálně v rozmezí 5-9 osob), profesní, kvalifikační a demografická struktura, čas, charakter pracovního úkolu a stanovené cíle. Pro vytvoření a udržení přiměřené atmosféry k úspěšné týmové práci je nutné respektovat určité zásady, např.: každá uznává druhého jako rovnocenného partnera, názorové rozdíly jsou chápány jako zdroj informací a ne jako rušivý element, konflikty se odkrývají a diskutuje se o jejich příčinách, všichni členové týmu jsou stejně informováni atd.

K výhodám týmové práce patří to, že týmy bývají tvořivější než jednotlivci, v týmu se snadněji rozpoznávají a odstraňují chyby a v neposlední řadě vede práce v týmu k uspokojování řady sociálně psychologických potřeb. K týmové práci se však pojí i určitá

negativa, mezi něž např. patří iluze úspěšnosti týmu a společné nezranitelnosti, autocenzura vlastních názorů a postojů, přeceňování jednoty týmu apod. Tyto negativní jevy se však dají minimalizovat cílevědomou řídicí činností.

Častým problémem bývá správná volba forem odměňování. Vzhledem k charakteru týmové práce se osvědčuje stanovit jednotný minimální plat a nadtarifní složky vázat na dosažení věcných cílů.

Pozice a role v pracovním týmu

V pracovním týmu nebývají jednotlivé pozice a role předem formálně stanoveny ani definovány, ani jednotlivým jeho členům přidělovány. Pozice a role se většinou ustanoví spontánně a neformálně, a to většinou za velmi krátkou dobu fungování týmu. Definování a převzetí sociálních rolí bezprostředně souvisí s funkcemi, které musí být v pracovním týmu zabezpečeny: funkce orientovaná na dosažení věcného cíle (definice cílů, stanovení metod), funkce analytická a kontrolní (hodnocení příspěvků, prověřování přiměřenosti postupu, zpětná vazba s okolím) a funkce udržující tým (povzbuzování, sociální interakce, komunikace). Kromě těchto funkcí se prosazuje i funkce individuální, která slouží k uspokojení individuálních potřeb.

Složením, fungováním a výkonností týmu se mimo jiné zabýval Belbin se svými spolupracovníky. Belbin definoval devět týmových rolí. **Inovátoři** (tvořiví, netradiční postupy), **vyhledávači zdrojů** (rychlí, extroverti, komunikační schopnosti), **koordinátoři** (směřují ostatní ke společnému cíli), **formovači** (vysoce motivovaní, extroverti, rádi vedou, nutí ostatní do akce), **vyhodnocovači** (seriozní, pomalejší v rozhodování, vše promýšlí), **týmoví pracovníci** (opora týmu, mírní, přizpůsobiví), **realizátoři** (praktičtí, disciplinovaní, loajální), **dotahovači** (pozornost k detailům, horliví), **specialisté** (speciální znalosti či dovednosti) Týmové role se nevyklučují, každý člověk může mít několik rolí. Pak záleží na tom, která role je dominantní. Pro ty, kteří mají více rolí, to znamená, že mohou zaujmout takovou roli, kterou si situace vyžaduje. Původní práce prosazovaly celkovou vyrovnanost týmu, následné práce ukázaly, jak lze k zajištění úspěšnosti skupiny známé prvky nerovnováhy urovnat, například použitím tréninku. Dále se zjistilo, že různé úkoly mohou vyžadovat různé složení týmových rolí. Když se na skupinu podíváme a zmapujeme, jaké týmové role jsou v ní zastoupené, můžeme začít s předvídáním silných a slabých stránek dané skupiny, jakožto pracovní jednotky. Po zhodnocení složení skupiny z hlediska týmových rolí

a při znalosti přirozených charakteristik chování jednotlivých rolí je třeba odhadnout pravděpodobné dopady pramenící z přebytku či nedostatku určitých stylů chování.

4.4. Vůdcovství

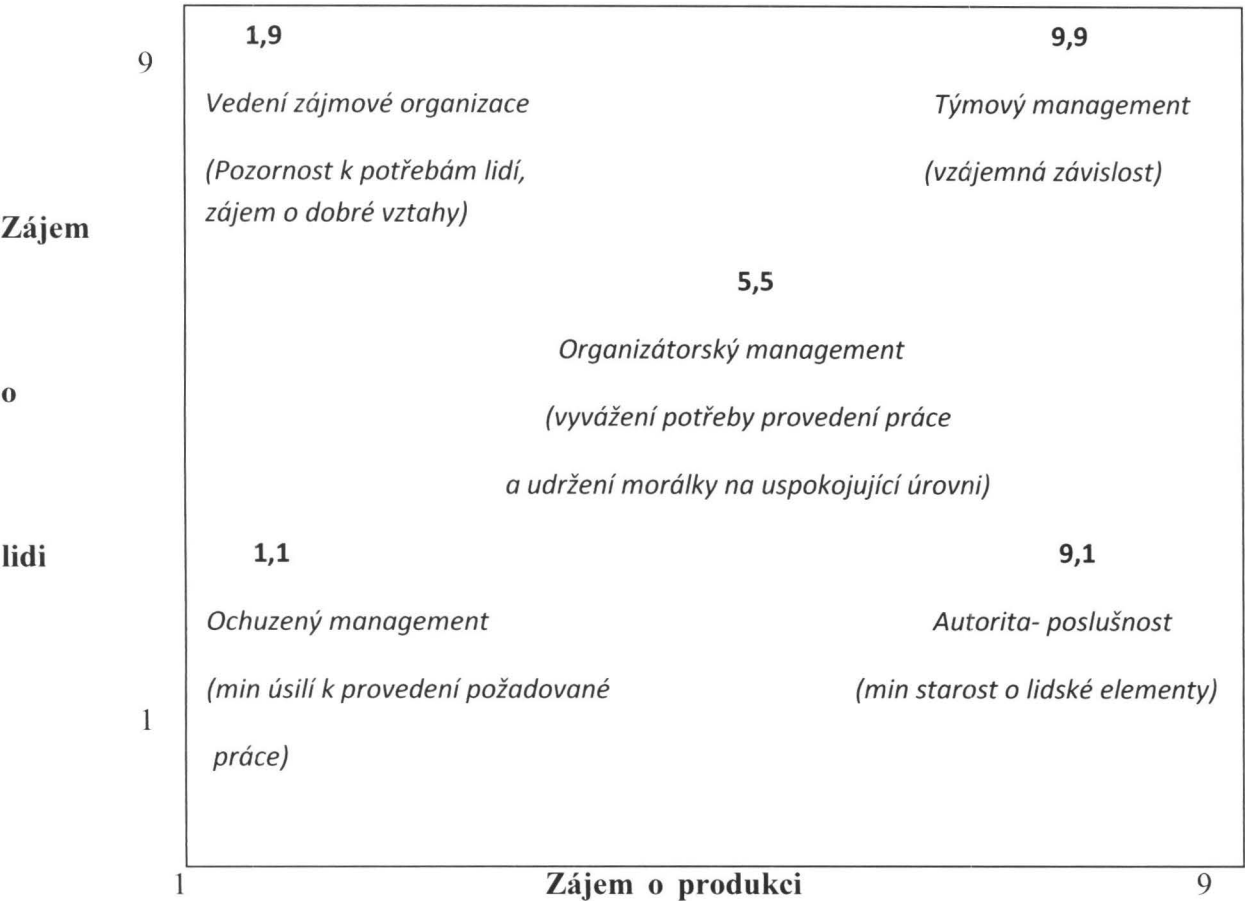
Pojem vůdcovství obsahuje určitý druh vzájemného vztahu mezi těmi, kteří vedou, a těmi, kdo jsou vedeni. Vůdcovství nebývá žádnou vrozenou vlastností. Je to spíše vypěstovaná schopnost, než šťastná náhoda či vrozené lidské právo. Nelze ani předpokládat, že ten, kdo je dobrým vůdcem v jedné situaci, bude jím i v jiné. Pro pojem vůdcovství neexistuje obecně platná definice. Ale jedním z aspektů, na kterém se odborníci shodnou je, že vůdcovství je jakási forma procesu uplatňování skutečného vlivu. Jedním aspektem vůdcovství je určitá forma reciprocity. Týká se vůdce (ředitele), kde tento vůdce působí jako průvodce a pomocník ovlivňující chování skupiny. Existují však ještě další důležité aspekty vůdcovství. Jedním z nich je, že právo vést je vůdci často dobrovolně propůjčeno některými nebo všemi členy skupiny. Dalším je, že vůdcovství zahrnuje motivaci členů skupiny k vynaložení určité energie v dosahování cílů skupiny. I když můžeme vůdcovství definovat jako proces ovlivňování, zahrnující stálá jednání mezi vůdci a jejich následovníky, musí být splněny nejméně tři základní podmínky. Vůdce musí prokázat, že skutečně dokázal, aby se něco událo. Vztah mezi vůdcovým chováním a jeho výsledky musí být zjevný. A musí existovat podstatné změny v chování členů organizace a z nich vyplývající výsledky, jako produkty činnosti vůdce.

4.4.1 Charakteristické povahové rysy vůdce

Nemůžeme přímo tvrdit, že je či není vztah mezi povahovými rysy a vůdcovstvím. Nicméně jsou povahové rysy, které pozitivně s vůdcovstvím korelují, např. potřeby dosažení úspěchu, přizpůsobivost, ostražitost, důraznost, odpovědnost, sebedůvěra apod. Gary Yukl definoval šest hlavních elementů, které vzájemně reagují a které působí na efektivnost vůdce: vůdci charakteristické povahové rysy a schopnosti, vůdcova moc, skutečné chování vůdce, do hry vstupující proměnné (povaha organizace, úsilí podřízených, vztah mezi vůdcem a podřízenými...), situační proměnné (politické či společenské síly, technologie...), organizační kultura.

Existuje řada modelů vůdcovství, pro představu ilustruji některé z nich:

1. Blake a Moun-ton: Manažerská mřížka



Obr. 2 Manažerská mřížka

Dvě osy grafu obsahují poměrnou stupnici, která odráží stupeň zájmu o úkol a stupeň zájmu o lidi (vztahy). Blakeovy a Moutonovy teorie předpokládaly, že nejefektivnějším stylem je styl s hodnotou 9,9, který představuje postoje a předpoklady, které vedou k integraci vysokého zájmu o úkol (produkci) a vysoký zájem o vztahy (lidi). Tato teorie nespadá ani do situačních ani kontingenčních teorií. Měli za to, že styl 9,9 je nejefektivnější bez ohledu na situaci, přestože taktika zavádění se může různit v závislosti na různých faktorech.

2. Fiedlerův kontingenční model

Fiedler se zabýval rozlišováním motivačního stylu vůdce. Jeho vysvětlením bylo, že někteří vůdci jsou motivováni vztahy, někteří úkoly a soustředují se na jejich plnění. Tvrdil

také, že je nutné vědět více o situaci, v níž má vůdce svou práci vykonávat, aby bylo možno předem odhadnout, do jaké míry se bude vůdčí styl pro takovou situaci hodit a přinášet výsledky. Rozhodující jsou tři aspekty: vztah mezi vůdcem a členem skupiny, struktura úkolu a moc vyplývající z postavení.

3. Situační vedení

Hersey a Blanchard zjistili, že největší vliv na volbu vůdcovského stylu mají následovníci. Ot

Nejpřesněji je styl vůdce popsán při definování situace následovníka. Čtyři základní vůdcovské styly jsou podle nich následující:

Nařizování: vysoce nařizující, málo podporující chování vůdce, rozhodování iniciováno výhradně manažerem, komunikace je jednosměrná (shora dolů)

Koučování: vysoce direktivní, vysoce podporující chování, vůdce vyslechne názory následovníků, ale rozhodování zůstává na vůdci

Podporování: vysoce podporující, málo direktivní chování, každodenní rozhodování se přesouvá z vůdce na následovníka, vůdci provádějí hodnocení, naslouchají

Delegování: málo podporující, málo direktivní, diskuse o problémech s následovníky až do dosažení společné dohody, rozhodovací proces plně delegován na následovníky.

Závěrem se dá říci, že v každém z nás třímají vlohy k vůdcovství a že umění být vůdce se lze naučit. V podstatě je vůdcovství plno pokusů a omylů, vítězství a porážek...neexistuje žádný jednoduchý recept, žádná kuchařka, které by vedly k zaručenému úspěchu vůdce, učení probíhá spolu se získáváním zkušeností.

4.5. Motivace

Motivaci lidské činnosti chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly- pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka orientují určitým směrem a v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Motivace působí současně ve třech dimenzích. Dimenze směru motivaci člověka a následně i jeho činnost zaměřuje určitým směrem, orientuje a od jiných směrů jej odvrací. Další je dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá energii.

Dimenze stálosti se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

4.5.1 Motivy a stimuly

Motiv představuje určitou vnitřní sílu- popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S motivem úzce souvisí pojem cíl. Cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu- nasycení, které mívá zpravidla podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Motiv výrazným způsobem determinuje lidskou činnost tím, že určuje její směr, intenzitu a perzistenci. Motivované jednání může být realizováno nejrůznějšími způsoby a formami. Skutečnost, která problematiku motivace komplikuje, je fakt, že v daný okamžik na jedince působí několik motivů současně, dokonce celý soubor motivů. Ty mohou mít stejný či opačný směr, shodnou nebo i rozdílnou intenzitu a odlišnou perzistenci. Otázkou tedy zůstává, jakým směrem se bude ubírat, jakou intenzitu a perzistenci bude mít konkrétní činnost člověka. Obecně platí, že motivy orientované stejným či podobným směrem se vzájemně posilují a naopak motivy protikladné se vzájemně oslabují, až znemožňují motivovanou činnost.

Stimul. Nejdříve definujeme pojem stimulace a následně pojem stimul. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny motivace. Rozdíl mezi stimulací a motivací je v tom, stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Obecně můžeme stimulaci definovat jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka. Stimul je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimuly můžeme rozlišit na impulsy a iniciativy. Impulsy jsou vnitřní podněty, signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy jsou naopak vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty aktivující určitý motiv. Impulsem či incentivem může být cokoli, ale nemusí. To co bude impulsem nebo incentivem záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka.

4.5.2 Zdroje motivace

Abychom mohli na motivaci efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, je třeba vědět, z čeho vzniká a jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce nebo naopak odmítá.

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

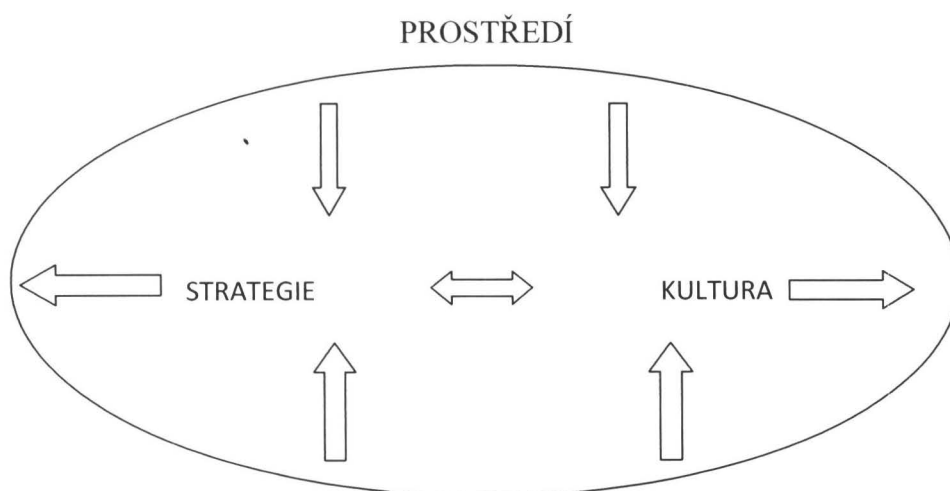
4.5.3 Motivace k práci

Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou. Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem ji odpovídající pracovní role. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, vyjadřuje tedy konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. Bývají rozlišovány dva typy pracovní motivace: motivace intrinsická a motivace extrinsická. K intrinsickým motivům práce patří potřeba nějaké činnosti obecně, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci apod. K extrinsickým motivům patří potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti apod. Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že se působící motivy v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Pak můžeme rozlišovat motivaci aktivní (motiv úspěchu), podporující (vytváření přátelské atmosféry na pracovišti) a motivy potlačující (potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti). Obecně lze tedy říci, že motivace pracovního jednání je jeden ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Proto by se pracovní motivaci měla průběžně věnovat zvýšená pozornost.

5. Strategie

Organizační kultura je významným subsystémem organizace a determinantou efektivnosti organizace. Ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči okolnímu prostředí. Organizační kultura nefunguje izolovaně, ale v rámci organizačního systému je ve vzájemných vztazích a interakcích s různými subsystémy, především s organizační strukturou, organizační strategií a v neposlední řadě i s organizačními systémy a procesy.

Za klíčový prvek podnikání se považuje organizační strategie. Vývoj a realizace strategických rozhodnutí a plánů je však záležitostí lidí, kteří jsou nositeli kultury organizace (určitých předpokladů, hodnot, názorů...). Strategie a chování není zaměřeno jen na reakci na změny prostředí, ale také na jejich předpovídání a dokonce i aktivní vytváření. Vztah mezi kulturou, strategií a prostředím se pak stává kritickým.



Obr. 3 Vztah strategie, kultury a prostředí

5.1. Strategické řízení

Strategické řízení chápeme jako proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které směřují k vytváření specifických předností firmy a k dosažení její konkurenceschopnosti. Strategie představuje dlouhodobý rámec a směr, který sjednocuje hlavní cíle, priority a aktivity firmy, přizpůsobuje zdroje měnícímu se okolí, především zákazníkům, a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.

Základními kroky strategického řízení jsou tvorba strategie a její implementace. Tyto fáze se prolínají, je to nikdy nekončící proces. V důsledku nestálých změn prostředí by organizace měla provádět průběžnou kontrolu, aktualizaci a korekci strategií.

5.1.1 Proces tvorby strategie

Pokud je strategie vyvíjena plánovitě a cíleně, pak proces tvorby zahrnuje dva základní kroky: strategickou analýzu a výběr a formulaci strategie.

V rámci strategické analýzy se identifikují a analyzují vnější faktory a probíhá konfrontace se zdroji a schopnostmi podniku. Strategická analýza se zaměřuje na vnější okolí a na vnitřní zdroje. Analýza vnějšího okolí v sobě skrývá jak příležitosti, tak hrozby, které mohou organizaci potkat. Zaměřujeme se na základní faktory širšího i užšího okolí podniku, jejich současný stav, hledání souvislostí mezi nimi a na předvídání budoucího vývoje. Cílem analýzy vnějšího okolí je identifikace faktorů, které nejvíce ovlivňují a budou ovlivňovat pozici a možnosti organizace na trhu a odhalí jejich vzájemné vazby a souvislosti. Makrookolí představuje celkový politický, sociální a technologický rámec, v němž podnik existuje. Mikrookolí pak zahrnuje především odvětví, v němž podnik operuje, bezprostřední konkurenční síly. Na stavu a charakteristikách mikrookolí se může podnik aktivně podílet a ovlivňovat jeho vývoj. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace je neméně důležitá. Strategie by měla reagovat na podmínky, ve kterých podnik existuje a měla by vycházet i ze zdrojů a schopností podniku, které determinují, nakolik, bude podnik schopen reagovat na hrozby a příležitosti okolí a nakolik bude využívat specifické přednosti plynoucí právě z jeho zdrojů a schopností. Analýza by měla obsahovat identifikaci strategicky významných zdrojů a schopností, specifických předností podniku, které jsou zdroji konkurenční výhody. Analýza zdrojů by měla pokrývat celou činnost podniku, to znamená hmotné zdroje, nehmotné zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje). Nástroj pro syntézu výsledků je např. SWOT analýza, v níž identifikujeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a odhalujeme souvislosti mezi nimi. Výsledky analýzy okolí, vnitřních zdrojů a schopností podniku a posouzení rozsahu, v jakém jsou vnitřní zdroje a schopnosti ve vztahu ke kritickým faktorům úspěchu, umožňují určit specifické přednosti podniku. Specifické přednosti podniku jsou vlastnosti a schopnosti podniku, které jsou pro podnik jedinečné a odlišují jej od ostatních podniků nebo s nimiž podnik disponuje ve větší míře než jiné podniky. Jsou takového charakteru, že mohou představovat konkurenční výhodu podniku. Specifickou předností, která vytváří konkurenční výhodu, může být např. vlastnictví patentů či licencí, vlastnictví kapitálu, image na zahraničním trhu, ale také třeba obsah a síla organizační kultury. Aby se zdroje mohly stát

základem konkurenční výhody, musí být vzácné a současně významné. Efekt z konkurenční výhody závisí také na tom, jak dlouhou životnost a udržitelnost konkurenční výhoda má, respektive, jak velké hrozí nebezpečí napodobení konkurenční výhody. Organizační kultura splňuje v zásadě všechny její atributy: životnost, udržitelnost i nenapodobitelnost.

5.1.2 Výběr a formulace strategie

Na základě výsledků strategické analýzy jsou zpracovány alternativní varianty strategie. Z nich se vybírá optimální strategie, která je dále rozpracována na úrovni celého podniku, na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek a na úrovni jednotlivých funkčních oblastí (strategie výrobní, marketingová, strategie řízení lidských zdrojů). Mezi jednotlivými strategiemi musí existovat vnitřní vazby, které jsou podmínkou úspěšné realizace jednotlivých strategií. Výběr strategie představuje složitý rozhodovací proces, jehož cílem je zvolit takovou strategii, která vytváří pro dosažení zvolených strategických cílů nejlepší předpoklady. Výběr bývá často ovlivněn různými stakeholderů, nejčastěji vlastníky. Výběr strategie probíhá obvykle na základě několika zvolených kritérií: kritérium vhodnosti, kritérium proveditelnosti a kritérium přijatelnosti.

Implementace strategie znamená praktické uskutečňování strategie a její zavádění do reálného života. Východiskem implementace je schválení obsahu strategie (managementem, představenstvem...), její rozpracování do navazujících plánů, programů, rozpočtů a vytvoření organizačních podmínek pro její implementaci. Obsah strategie a úkoly z ní vyplývající by měly být v organizaci řádně komunikovány, strategické priority a realizace strategických záměrů by se měly promítnout do motivace pracovníků. Jen tak je totiž možné dosáhnout toho, aby se lidé s novou strategií ztotožnili a promítli ji do své každodenní práce.

5.2. Vliv kultury na strategii

Cílený vývoj firemní strategie je v podstatě procesem řešení problému, jehož účelem je zabezpečit přežití, stabilizaci či růst a rozvoj podniku. Obsah organizační kultury ovlivňuje všechny typické fáze tohoto procesu: identifikaci problému, sběr a zpracování informací, tvorbu alternativních řešení i výběr optimálního řešení. Uplatňují se přitom dva důležité faktory: míra znalostí u oblasti strategického řízení (kterou lze do jisté míry chápat jako odraz obsahu kultury organizace) a kognitivní aspekty organizační kultury, projevující se ve způsobu vnímání a myšlení, který v organizaci převládá.

Obsah organizační kultury, projevující se v každodenním chování pracovníků může pro implementaci strategie znamenat jak výraznou podporu, tak potencionální bariéru. Záleží na tom, jaká je síla organizační kultury a nakolik je obsah kultury v souladu s obsahem vytyčené strategie. Míra vlivu organizační kultury na tvorbu strategie je však determinována silou imperativů ze strany prostředí, složením týmu vyvíjející strategii, kvalitou provedení strategické analýzy a řadou dalších faktorů.

Ne všechny firmy musí mít strategii cíleně naplánovanou a písemně formulovanou. Existují firmy se strategií, která je funkční, pracovníci jí rozumějí a realizují ji, ale žádný formální strategický plán neexistuje. Taková strategie se vytvořila neplánovaně jako reakce na přání zákazníků či jako podpoření nejziskovějších aktivit nebo třeba jako výsledek aktivity vůdce, který je charismatický a přirozeně inovativní.

5.2.1 Vliv strategie na kulturu

Vztah mezi organizační kulturou a strategií je oboustranný. Pokud je strategie srozumitelně komunikována, rozpracována do soustavy cílů a postupů k jejich dosažení, pokud je úspěšně implementována a lidé se s ní ztotožňují a její realizace přináší zřetelné výsledky, pak se z ní stává chování, které se firmě osvědčilo. Obsah strategie je tak předáván jako „způsob, jak se u nás věci dělají“ a pro členy organizace se stává zcela samozřejmým. Vzniká tak kultura odpovídající strategii organizace.

6. Organizační kultura a výkonnost

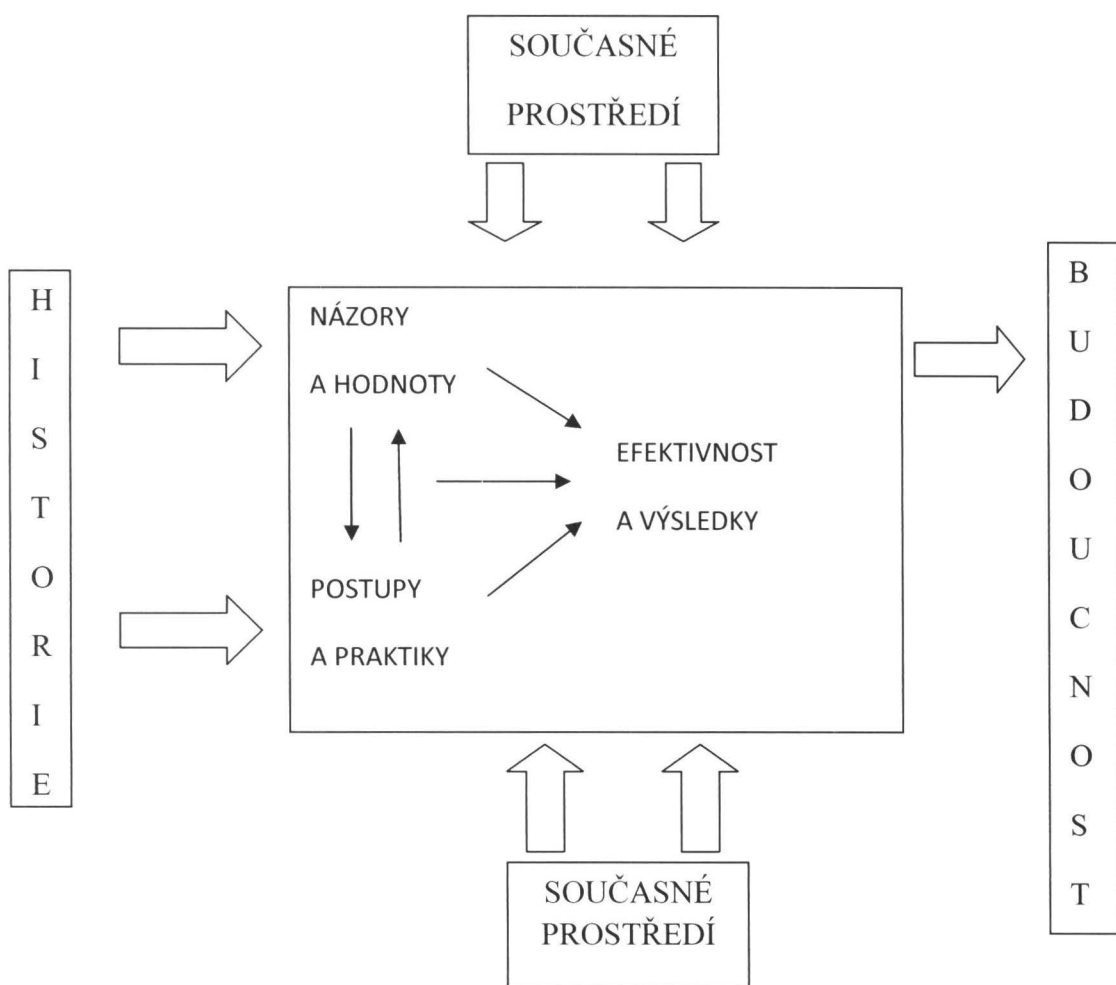
Počátky výzkumu, zaměřeného na prokázání souvislosti mezi organizační kulturou a její výkonností a na nalezení charakteristik takové organizační kultury, která podporuje výkonnost organizace, spadají do počátku osmdesátých let dvacátého století. Autoři se soustředili na výzkum úspěšných firem, u nichž hledali společné rysy, které by podle jejich předpokladu mohli determinovat úspěšnost těchto firem (zejména Peters a Waterman). Tento způsob provedení prvních výzkumů byl podroben kritice, ale myšlenka o tom, že organizační kultura výrazně determinuje úspěšnost firmy, byla v průběhu osmdesátých let přijata a postupně se začaly objevovat práce, jejichž autoři se pokoušeli řešit vztah mezi kulturou a výkonností organizace systematickým způsobem, např. D. R. Denison, J. P. Kotter, J. L. Heskett a další. Pokud bychom se pokusili rámcově shrnout všechny teorie, které byly v průběhu let prověřovány, dospějeme k závěru, že u rysů organizační kultury jako její síly, obsahu, participativnosti, strategické přiměřenosti, adaptivnosti a přiměřenosti manažerských praktik byla prokázána souvislost s výkonností organizace.

6.1. Modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace

Výzkumy vztahu mezi organizační kulturou a výkonností podniku z posledních dvaceti let jsou z velké části zaměřeny na hledání souvislostí mezi výše zmíněnými charakteristikami organizační kultury a výkonností (efektivností) organizace. Byly vyvinuty i určité modely organizační kultury koncipované ve vztahu k efektivnosti organizace.

6.1.1 Model D. R. Denisona

Model organizační kultury D. R. Denisona vychází z konceptuálního rámce, který autor vytvořil koncem osmdesátých let dvacátého století na základě analýzy myšlenek, explicitně či implicitně obsažených v tehdejší literatuře věnované tomuto tématu.



Obr. 4: Konceptuální rámec pro studium organizační kultury a efektivity

Efektivnost organizace nahlíží jako funkci názorů a hodnot sdílených členy organizace, manažerských praktik a postupů, užívaných v organizaci, a podnikatelského prostředí, které oba tyto faktory ovlivňuje. Na základě souvislostí v konceptuálním rámci a empirických výzkumů definoval Denison čtyři důležité faktory či rysy organizační kultury: míra angažovanosti, konzistence, adaptabilita, mise. Tyto charakteristiky organizační kultury, jak dokázaly empirické výzkumy, souvisejí s efektivností organizace. Denison je integroval do jednoduchého rámce, v němž specifikoval vzájemné vztahy (viz. Tabulku 1)

EXTERNÍ ZAMĚŘENÍ	<i>Adaptabilita</i>	<i>Mise</i>
INTERNÍ ZAMĚŘENÍ	<i>Angažovanost</i>	<i>Konzistence</i>
	FLEXIBILITA	STABILITA

Tab. 1: Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy (podle Denison, 1990, dílčím způsobem adaptování podle Denison, 2001)

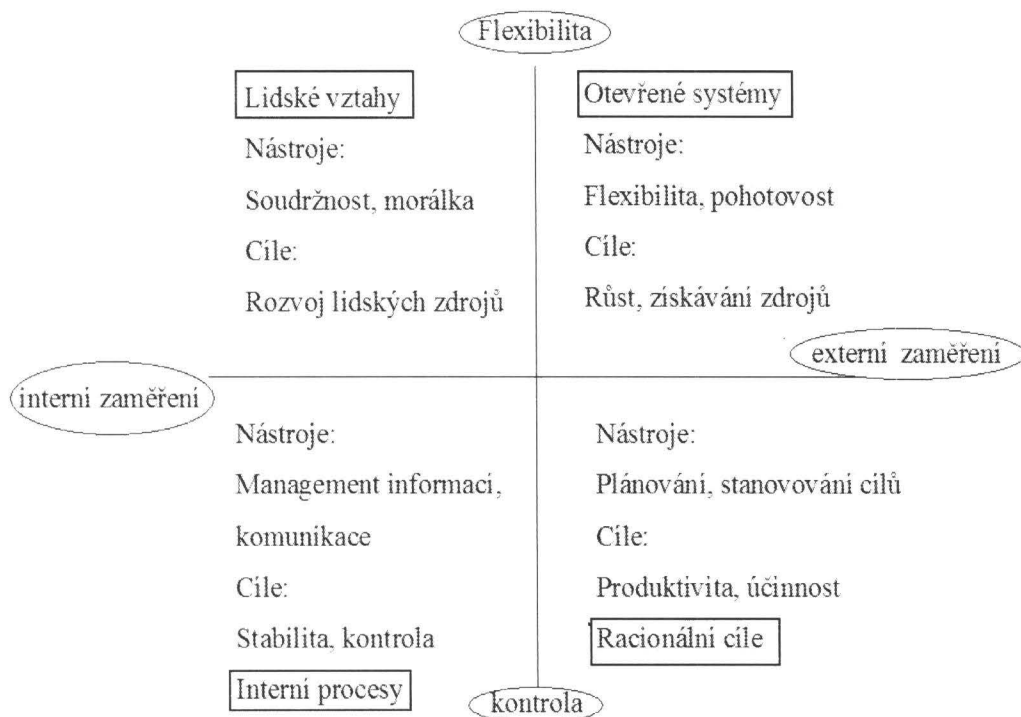
Formování každé ze čtyř uvedených charakteristik organizační kultury představuje samostatnou cestu, jak může organizace zvyšovat svou efektivnost. Některé z nich jsou ovšem částečně protikladné. Sladění všech konfliktních požadavků a respektování této dynamické tenze je však podle Denisona „esencí efektivní organizační kultury“ a má-li být firma úspěšná, měla by podle něj integrovat všechny čtyři charakteristiky v dynamické rovnováze. Všechny čtyři charakteristiky organizační kultury jsou významnými predátory kvality, spokojenosti zaměstnanců a celkové výkonnosti firmy. Nejsilnějším predátorem je podle autora mise, tedy zda má firma formulovanou misi a zda je mise sdílena pracovníky.

6.1.2 Model soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbauga

Výrazný příspěvek pro objasnění souvislostí mezi organizační kulturou a výkonností firmy představuje „model soupeřících hodnot“ vyvinutý během osmdesátých let Bobem Quinnem a Johnem Rohrbaughem a v dalších letech rozpracovaný R. E. Quinnem, K. S. Cameronem a jejich spolupracovníky.

Quinn a Rohrbaugh se ve svých výzkumech nezaměřovali primárně na vztah organizační kultury a výkonnosti organizace, ale pokoušeli se nalézt hlavní dimenze organizační efektivnosti a vytvořit jednoduchý a přitom účinný postup, jak efektivnosti organizace posuzovat. Prostřednictvím výzkumu kritérií organizační efektivnosti však neplánovaně k problematice obsahu organizační kultury a jejího vlivu na výkonnost organizace dospěli. Východiskem pro ně byly práce Johna Campbella a jeho kolegů, kteří publikovali seznam 39 možných měřítek efektivnosti organizace. Těchto 39 indikátorů předložili Quinn a Rohrbaugh organizačním expertům a požádali je, aby prostřednictvím multidimenzionálních škál označili podobnosti mezi jednotlivými kritérii. Takto zredukovali původní seznam na sedmnáct obecnějších kritérií. Těchto sedmnáct aspektů efektivnosti ještě podrobili další analýze, jejímž cílem bylo nalézt obecnější, „skrytou“ strukturu, ležící „v pozadí“ těchto kritérií. Tímto způsobem dospěli ke dvěma základním dimenzím, tvořícím osy jejich modelu organizační efektivnosti: flexibilita versus kontrola a interní a externí zaměření. Kombinací těchto dvou

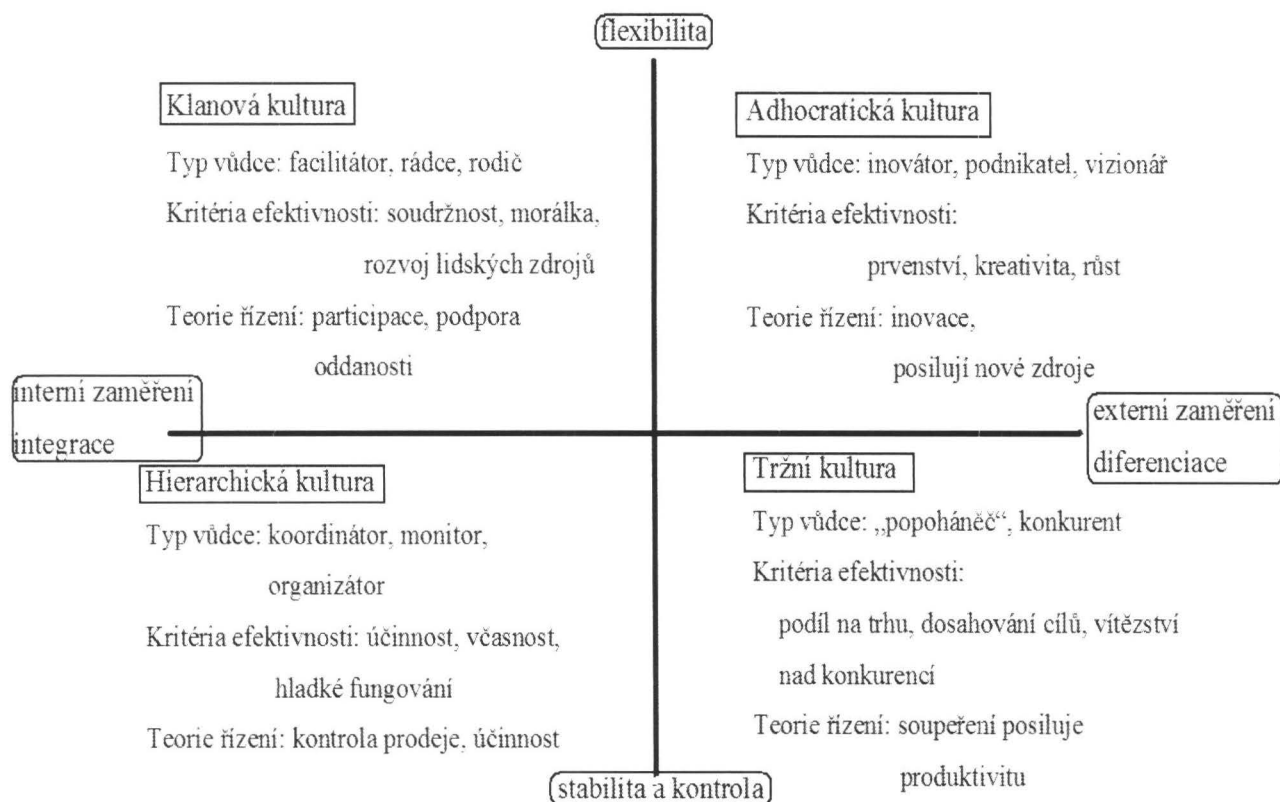
dimenzí vznikly čtyři kvadranty, představující čtyři základní skupiny kritérií organizační efektivity označené jako lidské vztahy, otevřené systémy, interní procesy a racionální cíle.



Obr. 5 Model efektivity organizace (Quinn, Rohrbaugh 1983, podle Thierry, Koopman a De Gilder, 1998)

První dimenze modelu naznačuje, že některé firmy jsou efektivní, kladou-li důraz na změnu a jiné jsou efektivní, pokud zdůrazňují a zabezpečují stabilitu, pořádek a kontrolu. Druhá dimenze diferencuje kritéria efektivity zdůrazňující interní orientaci, integraci a jednotnost od těch, která akcentují externí orientaci, diferenciaci a soupeření. Každý ze čtyř kvadrantů reprezentuje určitý soubor indikátorů organizační efektivity. Z obsahu těchto souborů je však patrné, že zahrnují především elementy, které tvoří jádro organizační kultury. Tak autoři dospěli k tomu, že identifikované čtyři kvadranty vlastně představují čtyři základní typy organizační kultury jako důležité determinanty organizačního výkonu. Hodnoty, které představují krajní póly jednotlivých dimenzí, jsou obsahově protikladné a tedy podle autorů vzájemně „soupeřící“, odtud tedy název „model soupeřících hodnot“.

V jednotlivých typech kultur jsou, jak zdůrazňují Cameron a Quinn efektivní odlišné typy vůdců a odlišné styly vedení. Přiměřenost typu vůdce je pak faktorem, ovlivňujícím jak efektivnost organizace, tak utváření obsahu její kultury.



Obr. 6: Soupeřící hodnoty typu vedení, efektivity a organizační teorie (podle Cameron a Quinn, 1999)

Autoři tohoto modelu považují organizační kulturu za kritický faktor efektivity a dlouhodobého úspěchu organizace. Důraz přitom kladou na skutečnost, že základem efektivity různých organizací mohou být různé obsahy organizační kultury, jsou-li v souladu s podmínkami.

7. PRAKTICKÁ ČÁST

7.1. Úvod

V kapitole 6. Organizační kultura a výkonnost se zmiňuji o dvou modelech, které zkoumaly vztah mezi organizační kulturou a její výkonností. Jeden z těchto modelů- „model soupeřících hodnot“ B. Quinna a J. Rohrbaugha jsem se pokusila prakticky aplikovat

Model jsem aplikovala ve firmě Účetnictví on-line, kde pracuji. Společnost Účetnictví on-line, s.r.o. vznikla v roce 2004. Poskytuje služby v oblasti účetnictví, daní, personalistiky a mezd.

7.2. Základní údaje

Společnost ÚOL sídlí v centru Prahy ve starším domě v prvním a druhém patře. ÚOL má 2 jednatele, 16 stálých zaměstnanců a 12 stálých brigádníků na pozici asistentů účetních.

V prvním patře jsou 4 kanceláře, ve druhém patře 3 kanceláře a konferenční místnost, kuchyňka a jídelna.

Společnost deklaruje, že se zaměřuje hlavně na zákazníka a jeho potřeby. Hlavním cílem je tedy nejvyšší spokojenost zákazníka.

7.3. „Model soupeřících hodnot“

K diagnostice firemní kultury jsem použila Quinnův dotazník (viz Příloha 1). Zaměstnanci nejdříve hodnotili současný stav podnikové kultury a následně stav, který by považovali za ideální.

Z 28 dotazníků se vrátilo 15. Návratnost dotazníků byla tedy přibližně 54%.

Dotazník je koncipován jako škála, kde jsou vyjmenované jednotlivé charakteristiky firmy a respondenti na škále od 1 (rozhodně ne) do 7 (rozhodně ano) mohou posoudit, jak na tyto jednotlivé charakteristiky ÚOL klade důraz. Ze sebraných dat jsem spočítala průměrné škálové hodnoty, které jsem zanesla do následujícího grafu.

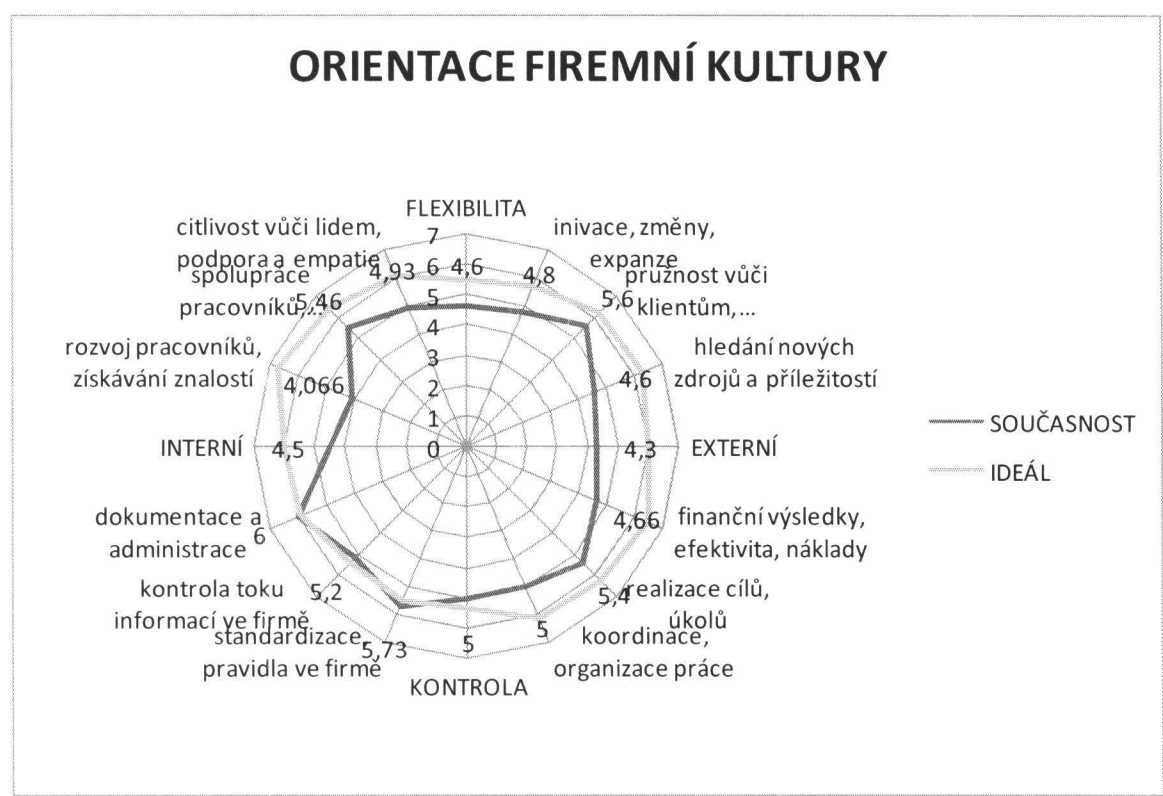
současnost	lidé																PŠH
Otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	6	6	7	2	4	3	5	1	4	7	6	5	5	6	5	4,8	
2	6	6	7	7	5	5	6	1	5	7	7	5	6	5	6	5,6	
3	4	6	7	4	4	2	5	3	4	7	4	4	3	6	6	4,6	
4	4	7	6	4	4	5	6	1	5	7	4	4	2	6	5	4,666666667	
5	4	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	5,4	
6	7	5	6	6	6	1	5	4	3	6	4	6	6	7	3	5	
7	7	6	5	6	5	3	6	7	6	6	5	6	6	7	5	5,733333333	
8	3	7	5	7	6	6	5	7	4	6	1	4	7	6	4	5,2	
9	5	6	5	6	6	6	7	7	7	6	6	5	6	6	6	6	
10	3	4	5	3	5	2	4	4	5	6	3	4	5	5	3	4,066666667	
11	5	5	6	6	6	6	6	7	3	6	4	6	6	6	4	5,466666667	
12	5	4	7	3	6	7	6	1	5	7	4	6	2	6	5	4,933333333	

Tab. 1 Tabulka odpovědí- současný stav

Ideál	lidé																PŠH
Otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	6	6	4	6	7	7	4	7	5	6	6	6	6	5	5	5,733333333	
2	7	6	5	6	7	7	6	7	7	5	6	7	7	6	4	6,2	
3	7	6	6	7	6	7	7	7	7	5	5	6	7	6	6	6,333333333	
4	5	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	6,533333333	
5	7	7	6	6	7	6	6	7	7	6	6	7	5	7	5	6,333333333	
6	6	7	6	7	7	5	4	7	7	6	5	7	6	6	7	6,2	
7	4	6	6	5	5	5	6	7	4	5	5	7	5	7	6	5,533333333	
8	4	6	6	6	6	6	4	7	5	4	5	7	4	6	6	5,466666667	
9	6	5	6	6	6	5	7	7	6	6	5	7	4	7	6	5,933333333	
10	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6,733333333	
11	6	6	6	7	7	7	5	7	7	6	6	7	6	7	6	6,4	
12	5	7	6	6	6	7	7	7	4	6	5	6	6	6	7	6,066666667	

Tab. 2: Tabulka odpovědí- ideální stav

7.4. Vyhodnocení



Graf 1: Orientace firemní kultury

Tmavší barva nám ukazuje současný stav orientace organizační kultury. Orientace ÚOL je celkem vyrovnaná. Nicméně patrný je důraz na třetí kvartál, což indikuje, že je firma zaměřená interněji a klade větší důraz na kontrolu, kritérii efektivnosti jsou spíše účinnost, včasnost a hladké fungování a hlavní důraz v řízení je kladen na kontrolu prodeje, v tomto případě poskytování služeb a účinnost. Relativně menší důraz je kladen na zaměření na pracovníky. Jak vyplývá z grafu, nejmenší důraz je kladen na vzdělávání zaměstnanců.

Světlá barva ukazuje stav, který by zaměstnanci považovali za ideální. Zaměstnanci by chtěli, aby na ně byl kladen mnohem větší důraz, na jejich vzdělávání a celkovou podporu. Větší důraz by ještě kladli na čtvrtý kvartál, a to na organizaci práce, koordinaci, finanční efektivitu a realizaci cílů. A v prvním kvartálu by kladli větší důraz na hledání nových zdrojů a příležitostí.

7.5. Závěr praktické části

Quinnův dotazník na orientaci organizační kultury nám ukázal, že se ÚOL orientuje nejvíce na interní prostředí a kontrolu. Je to typ hierarchické kultury, která klade důraz na účinnost, včasnost a zaměřuje se na kontrolu poskytovaných služeb. Klade důraz na patřičnou dokumentaci, administraci, na pevná pravidla ve firmě. Nejmenší důraz klade na zaměstnance. Oblast zaměřující se na zaměstnance je důležitá a firma by se na ni měla v budoucnu zaměřit více. Umožňovat jim další vzdělávání, posílat je na např. na školení apod.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se nažila poukázat na důležitost podnikové kultury pro existenci a úspěšné fungování podniku.

Snažila jsem se vysvětlit podstatu podnikové kultury, z čeho vzniká, co ovlivňuje a co ji ovlivňuje. Mým cílem bylo se seznámit s obsahem podnikové kultury a jeho odrazem v každodenním fungování podniku.

Prvky organizační kultury jsou nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které tvoří základnu kulturního systému. Řadíme do nich základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování, jazyk, historky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály, hrdiny, ale také materiální vybavení organizace a její architekturu.

Základním mechanismem vzniku a utváření organizační kultury je učení, uskutečňující se v procesu interní integrace a externí adaptace. Základem tohoto organizačního učení jsou především dva hlavní principy, a to redukce úzkosti a pozitivní posilování. Je-li organizační kultura utvářena na základě společného učení, znamená to pro organizaci, že má-li být vytvořena silná organizační kultura, musí mít členové organizace možnost společně se učit. Pokud je však v organizaci vysoká fluktuace, dá se předpokládat, že kultura organizace bude slabá a difuzní. Organizační kultura se však nemusí vyvíjet jen samovolně, ale manažeři ji mohou cílevědomě ovlivňovat. Vzhledem k mechanismům utváření organizační kultury se nedá předpokládat, že obsahově žádoucí a silnou kulturu lze vytvořit jednoduše v několika krocích. Ta se může formovat pouze na základě sdílené historie a dlouhodobějšího učení.

Jedinec hraje v organizační kultuře významnou roli. Z jednotlivých jedinců se formují sociální skupiny, pracovní skupiny a týmy, na které má podniková kultura velký vliv, a které mají naopak vliv na utváření a předávání organizační kultury.

Podniková kultura ovlivňuje strukturu a strategii podniku a v neposlední řadě i výkonnost. Jeden z modelů vztahu podnikové kultury a výkonnosti jsem se pokusila aplikovat na konkrétní podnik.

Téma podnikové kultury je obsáhlé a tato práce nemohla a ani nechtěla obsáhnout všechny aspekty této problematiky. Snaží se jen seznámit s jedním z mnoha pohledů na organizační kulturu.

Použitá literatura

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení. 2. Rozšířené vydání, Management Press, Praha, 2002. s. 586. ISBN 80-7261-064-3.

GALLOS, J. V.: Organizational Development: A Jossey Bass Reader. 1. vydání, San Francisco: John Wiley and Sons, 2006. s. 1057. ISBN 13-987-07879-84267.

HOFSTEDE, G.: Kultury a organizace: software lidské mysli. Universita Karlova, Praha, 1999. s. 208. ISBN 80-85899-72-8.

KELLER, J.: Úvod do sociologie. Ediční řada Studijní texty, 2. svazek. 5. vydání. Sociologické nakladatelství, Praha, 2006. s. 204. ISBN 80-86429-39-3

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Grada Publishing, a.s., 2004. s. 176. ISBN 80-247-0648-2.

SYNEK, M.: Podniková ekonomika. C. H. Beck, Praha, 2006. s. 475. ISBN 80-7179-892-4.

TYSON, S., JACKSON, T.: Organizační chování. Grada Publishing, 1997. s. 231. ISBN 80-7169-269-4.

VELKÝ SOCIOLOGICKÝ SLOVNÍK. Universita Karlova, Karolinum, Praha 1996.
s. 747. ISBN (1. svazek) 80-7184-164-1, s. 1627. ISBN (2. svazek) 80-7184-310-5.

Příloha

STRUČNÁ DIAGNOSTIKA SOUČASNÉ FIREMNÍ KULTURY

V následujícím dotazníku se, prosím, zamyslete nad jednotlivými charakteristikami firmy, a zhodnoťte, jak je v ÚOL v současné době vnímáte/ jak byste si je v ideálním případě představovali. Pro hodnocení použijte škálu 1 – 7, kde znamená:

- 1 = Rozhodně ne
- 2 = Ne
- 3 = Spíše ne
- 4 = Neutrální
- 5 = Spíše ano
- 6 = Ano
- 7 = Rozhodně ano

	Pro firmu ÚOL je charakteristické, že klade důraz na:	Rozhodně						
		Ne					Ano	
1.	Inovace, změny a expanzi na trhu	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pružnost vůči zákazníkům a trhu	1	2	3	4	5	6	7
3.	Hledání nových zdrojů a příležitostí	1	2	3	4	5	6	7
4.	Finanční výsledky, efektivitu, náklady	1	2	3	4	5	6	7
5.	Realizaci cílů, úkolů	1	2	3	4	5	6	7
6.	Koordinaci, organizaci práce	1	2	3	4	5	6	7
7.	Standardizaci, postupy a pravidla ve firmě	1	2	3	4	5	6	7
8.	Kontrolu toku informací ve firmě	1	2	3	4	5	6	7
9.	Dokumentaci a administrativu	1	2	3	4	5	6	7
10.	Rozvoj pracovníků, získávání znalostí	1	2	3	4	5	6	7
11.	Spolupráci mezi pracovníky, týmovou práci	1	2	3	4	5	6	7
12.	Citlivost vůči lidem, podporu a empatii k jejich potřebám	1	2	3	4	5	6	7